

# **DISEÑO DE UN MODELO DE INNOVACIÓN PARA LAS INDUSTRIAS CREATIVAS**

**Juan Pablo Parra Arcila**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Administración**

Director  
Phd. WinstonManuel Licon Calpe

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Administración  
Manizales, Colombia  
2015

## Agradecimientos

En esta página se agradece a todas las personas e instituciones que desinteresadamente apoyaron este trabajo de grado. Respecto a la elaboración de este documento deseo agradecer especialmente al *Profesor Winston Manuel Licon Calpe Ph.D*, adscrito a la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales por su asesoría prestada. Sin sus correcciones y sugerencias este trabajo no habría podido ser realizado.

Agradezco además a las siguientes personas y empresas por su apoyo a la investigación

*A Diana Carolina Montoya, a la Incubadora de Empresas Culturales, el ViveLab y el ClusterLab*

*A Juan David Varón y Projection Studios*

*A Leonardo Arias Escobar y la Fundación Cultural Actores en Escena*

*A Alexander Devia Orta y la Corporación Casa Retazos*

*A Nelson Mauricio García Arias y CG Makers Group*

*A Andrés González y Marciano Audiovisual y Diseño*

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito el diseño de un modelo de innovación descriptivo para el sector de las industrias creativas con el fin de establecer un marco que permita entender su situación actual y cuáles son sus características diferenciadoras.

El estudio es de tipo cualitativo hermenéutico con el interés particular de que ese modelo de comprensión señalado pueda estar sustentado en el análisis de los discursos.

Los hallazgos encontrados proponen la existencia de un modelo integrado en el cual interactúan cinco marcos de actuación que son los que definen las particularidades del sector y direccionan el flujo de la innovación.

**Palabras Clave.** Innovación. Industrias Creativas, Modelo de Innovación.

**ABSTRACT**

The present work has as purpose to design a descriptive model of innovation for creative industries sector in order to establish a framework that allows to understand his actual situation and which are his distinguishing characteristics.

The study is of qualitative hermeneutic kind with particular interest that this distinguished comprehension model can be sustained in discourses analysis.

The discoveries propose the existence of an integrated model in which interact five performance frameworks that defines the particularities of the sector that drives the innovation flow.

**Key Words.** Innovation. Creative Industries. Innovation Model

## Contenido

v

Agradecimientos .....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO REFERENCIAL.....	3
2.1. INNOVACIÓN EN COLOMBIA.....	3
2.2. INDUSTRIAS CREATIVAS EN COLOMBIA .....	9
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
4. OBJETIVOS .....	15
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	15
4.3. ALCANCES.....	15
4.4. LIMITACIONES.....	16
5. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	17
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
6.1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LAS INDUSTRIAS CREATIVAS .....	19
6.2. CLASIFICACIÓN DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS .....	24
6.3. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA INNOVACIÓN .....	26
6.4. ESCENARIOS DE INNOVACIÓN.....	28
6.5. MODELOS DE INNOVACIÓN.....	30
6.6. INNOVACIÓN EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS .....	35
6.7. CADENA DE VALOR DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS .....	39
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	44
8.1. PANORAMA DEL SECTOR DE INDUSTRIAS CREATIVAS: CASO MANIZALES .....	44
8.2. LA INNOVACIÓN DESDE LAS EMPRESAS CREATIVAS .....	51
8.3. MODELO INTEGRAL DE INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA CREATIVA .....	63
9. CONCLUSIONES .....	71
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	73
11. ENLACES VIRTUALES .....	79
12. ANEXOS .....	80
12.1. ANEXO 1 – ESTUDIO DE CASO CLUSTERLAB, INCUBADORA DE EMPRESAS CULTURALES Y VIVELAB .....	80
12.2. ANEXO 2 – ENTREVISTAS SECTOR EMPRESARIAL.....	92
Cuestionario 1 .....	92
Cuestionario 2 .....	98
Cuestionario 3 .....	108
Cuestionario 4 .....	118
Cuestionario 5 .....	129

## Lista de tablas

vi

<i>Tabla 1. Recomendaciones en CT&amp;I</i>	5
<i>Tabla 2. Actores Institucionales de la Innovación</i>	6
<i>Tabla 3. Ejes Problemáticos del Sector</i>	10
<i>Tabla 4. Modelos de Innovación</i>	13
<i>Tabla 5. Conductores de Innovación</i>	37
<i>Tabla 6. Categorías de Análisis</i>	51
<i>Tabla 7. Percepción de Innovación</i>	52
<i>Tabla 8. Apropiación de la Innovación</i>	53
<i>Tabla 9. Proceso de Creación</i>	54
<i>Tabla 10. Innovación de Producto</i>	55
<i>Tabla 11. Innovación de Proceso</i>	56
<i>Tabla 12. Innovación en Mercadotecnia</i>	57
<i>Tabla 13. Innovación Organizacional</i>	58
<i>Tabla 14. Investigación</i>	59
<i>Tabla 15. Relación con el Cliente</i>	60
<i>Tabla 16. Redes</i>	61
<i>Tabla 17. Estética</i>	61
<i>Tabla 18. Recepción</i>	62

## Lista de figuras

vii

<i>Ilustración 1. Recomendaciones Fedesarrollo</i>	<i>Fuente: Gómez y Mitchell (2014, p. 12)</i>	4
<i>Ilustración 2. Clasificación UNCTAD</i>		25
<i>Ilustración 3. Modelo Lineal de Innovación</i>		31
<i>Ilustración 4. Modelo de Innovación de Marquis</i>		32
<i>Ilustración 5. Modelo Interactivo de Innovación</i>		33
<i>Ilustración 6. Ciclo de Valor de Licona</i>		40
<i>Ilustración 7. Modelo Integral de Innovación de la Industria Creativa</i>		64
<i>Ilustración 8. Flujo de Innovación en la Industria Creativa</i>		69

## Lista de Abreviaturas

CEDE	Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico
CRECE	Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales
DCMS	Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido
DNP	Departamento Nacional de Planeación
LASO	Laboratorios Sociales de Cultura y Emprendimiento
NESTA	National Endowment for Science, Technology and the Arts
OCyT	Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SELA	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

## **1. INTRODUCCIÓN**

El sector de las industrias creativas ha venido siendo un tema de abordaje importante a nivel global. Esta creciente preocupación por el tema es consecuencia de un reconocimiento del sector como una fuente de desarrollo social y económico, por parte de organizaciones tanto nacionales como transnacionales. En esta misma vía, Colombia ha venido implementando diversas políticas de promoción y apoyo, entendiendo las posibilidades que ofertan las empresas de este sector, insertándose en la anteriormente mencionada dinámica mundial. De esta manera se ha consolidando un sistema nacional que ha permitido la integración de actores y la implementación de estrategias orientadas a su sostenibilidad. Desde hace 10 años la ciudad de Manizales ha venido presentando avances muy significativos en respuesta a estas políticas, logrando que haya una estructura fuerte del sector a partir de la consolidación de un clúster regional.

El trabajo que se desarrolla en las siguientes páginas responde a la identificación de rasgos particulares de la innovación en su implementación en las industrias creativas. Dichos aspectos se traducen en un modelo descriptivo que posibilita un entendimiento adecuado de las dinámicas que se generan en los diferentes ámbitos de actuación del sector. De esta manera, el modelo logra identificar la existencia de cinco marcos de referencia que posibilitan el flujo de la innovación entre ellos, generando una industria competitiva. Para tal fin, el trabajo implementa un método de tipo cualitativo hermenéutico en el cual se establece el caso de Manizales como punto de referencia y se realizan entrevistas a un grupo de cinco empresas de la ciudad



buscando comprender desde el discurso los elementos que en la práctica empresarial se orientan a la innovación. El instrumento de recolección de información se estructura a partir de la identificación de unas categorías de análisis resultantes de la revisión de la bibliografía existente, que finalmente son las que dan cuenta, junto al estudio de caso desarrollado, del modelo de innovación planteado.

Para la recolección de información se contó con el aporte de tres proyectos coordinados por la Universidad de Caldas, los cuales lideran el proceso de clusterización del sector creativo de la ciudad. De igual manera se contó con el apoyo de cinco empresas de diferentes subsectores de la industria, a saber, artes escénicas, videojuegos, audiovisual y diseño y publicidad. La indagación buscó sustraer las experiencias más significativas sobre los procesos de innovación que logran nutrir al modelo y su marco de acción.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. INNOVACIÓN EN COLOMBIA

Las escuelas de administración y economía, instituciones públicas y asociaciones gremiales colombianas han realizado esfuerzos notables por construir un corpus de conocimiento importante alrededor del tema de la innovación dando cuenta de su realidad en el territorio nacional. Se han desarrollado estudios del comportamiento de la innovación en las empresas durante los últimos años que han permitido diseñar políticas para el sector que estimulan su ámbito de acción.

Un documento de cabecera en este aspecto es el realizado por Fedesarrollo (2014), *Innovación y Emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de políticas, 2014-2018*. El documento evidencia la importancia de la innovación para la competitividad de Colombia al momento de enfrentarse a un mercado global. Para responder a esta necesidad, la estrategia de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento debe tener en cuenta seis escenarios de acción (Gómez & Mitchell, 2014, p. 10), los cuales se especifican en la Ilustración 1. Los autores afirman

“en los seis ejes de la estrategia de CT&I... Colombia presenta falencias y limitaciones que impiden que surjan más emprendimientos dinámicos y que limitan las posibilidades de innovación sistemática en las empresas establecidas, y mucho menos la generación de una cultura de emprendedores innovadores” (Gómez & Mitchell, 2014, p. 23).

### Ilustración 1. Recomendaciones Fedesarrollo



Fuente: Gómez y Mitchell (2014, p. 12)

Teniendo en cuenta este panorama, los autores realizan unas recomendaciones para implementar la política pública, las cuales se resumen en la Tabla 1.

El documento reseñado implica la reflexión sobre la importancia que tiene la acción institucional coordinada en el desarrollo de los programas de Ciencia, Tecnología e Innovación. A pesar de las problemáticas condensadas por Fedesarrollo es importante aclarar que dicha acción institucional ha pasado por un proceso evolutivo que ha permitido que las estrategias de innovación y competitividad cada vez sean más sofisticadas. Este impacto se debe en su mayor medida a la creación de una estructura sólida, que si bien presenta los fallos ya identificados, también ha posibilitado un escenario sistemático de elaboración de políticas y proyectos de carácter público y privado. La Tabla 2 menciona a los actores más relevantes.

**Tabla 1. Recomendaciones en CT&I**

<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>PROPUESTAS</b>
<b>Ausencia de una acción institucional fuerte y articulada</b>	Direccionar las actividades de Bancoldex y Colciencias sobre la innovación
	Unificar las comisiones de Competitividad y de Ciencia, Tecnología e Innovación
	Implementar de manera acertada mecanismos de vigilancia
<b>Insuficiente financiación para las estrategias de innovación</b>	Generar mecanismos de fácil acceso a los incentivos tributarios
	Rediseñar la distribución y operatividad de los recursos del Sistema General de Regalías para CT&I
	Mejorar los niveles de impacto del Sena en la asignación de recursos
	Aumentar los recursos que se generan para las entidades de orden nacional
<b>Falta de una cultura orientada a la innovación y el desarrollo científico y tecnológico</b>	Establecer mecanismos de vinculación de la academia a procesos de innovación y a la empresa
	Promover la innovación abierta a través de Innova
	Incentivar la creación de oficinas de transferencia tecnológica regionales
	Promover la cooperación de las PyMes
	Incrementar los incentivos al emprendimiento
<b>Bajos niveles de cualificación del capital humano</b>	Priorizar las áreas de desarrollo científico y tecnológico desde Colciencias
	Aumentar los incentivos para investigadores
	Generar las estrategias de apoyo del capital humano extranjero

Fuente: Elaboración propia con base en Gómez & Mitchell (2014, p. 27-53)

**Tabla 2. Actores Institucionales de la Innovación**

INSTITUCIONES	ACCIONES SOBRE LA INNOVACIÓN
<b>Comisión Nacional de Competitividad e Innovación</b>	Orientar las acciones del Gobierno Nacional sobre innovación en articulación con otros actores
	Articular el nivel nacional con el local mediante la creación de las Comisiones Regionales de Competitividad
<b>Colciencias</b>	Coordinar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
	Diseñar, promover, adoptar y coordinar la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
	Promover y direccionar los incentivos para el desarrollo de las estrategias en Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>Innpulsa</b>	Promover el crecimiento empresarial que esté apalancado por la innovación
	Generar espacios que promuevan una cultura orientada a la innovación
	Establecer los mecanismos para el desarrollo empresarial y de la innovación en las regiones
<b>DANE</b>	Realizar la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica
<b>Cámaras de Comercio</b>	Establecer herramientas de apoyo a la innovación de las empresas regionales

Fuente: Elaboración Propia

El Sistema Nacional de Competitividad e Innovación agrupa a todos los actores, leyes, políticas y acciones que intervienen activamente. El documento de política central del Sistema es el *CONPES 3527* el cual desarrolla la *Política Nacional de Competitividad y Productividad (2008)*. Incorpora a la innovación como uno de los 15

planes de acción prioritarios para el desarrollo de la competitividad. Dicho componente establece los mecanismos de articulación con los programas de ciencia y tecnología, de tal manera que las acciones planteadas en el documento están orientadas a la cualificación de la educación superior y los incentivos hacia la investigación; a la par que fomenta la inclusión de este proceso a los planes empresariales como parte del apoyo vital a la innovación (DNP, 2008, p. 41-44).

Paralelamente, Colciencias construye en el mismo año la *Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación: Colombia Construye y Siembra Futuro* (2008). El documento introduce un esquema de entendimiento del problema de la innovación desde los sistemas y no únicamente desde el mercado. Lo anterior implica que hay un reconocimiento de la planeación pública como un primer nivel para corregir los fallos en el tema (Colciencias, 2008, p. 25). Establece claramente las estrategias a llevar a cabo para el desarrollo de los procesos de investigación como apoyo al entramado de la innovación.

El CONPES 3582 desarrolla la *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación* (2009). Resalta que Colombia presenta unos índices muy bajos de innovación empresarial debido especialmente a una inversión insuficiente, tanto pública como privada. Como respuesta a lo anterior, la Política traza unas líneas de acción para combatir los problemas identificados, como la creación de estímulos públicos para la innovación (DNP, 2009, p. 37), fortalecimiento de la red articulada del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (DNP, 2009, p. 41) y cualificación del recurso humano (DNP, 2009, p. 44).

El documento *CONPES 3668* desarrolla el *Informe de Seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad Ley 1253 de 2008* (2010), verificando el avance de los planes de acción trazados en el CONPES 3527. En el avance a dichos planes se resalta la reestructuración de Colciencias para ejercer como entidad rectora del sector la cual aporta un presupuesto importante para el desarrollo de las estrategias de innovación en el sector productivo.

El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología en sus *Indicadores de Ciencia y Tecnología 2014* establece las estadísticas más representativas a nivel nacional sobre innovación. En el documento se demuestra que de los subsectores que hacen parte del estudio el que menos financiación ha recibido del gobierno para actividades de ciencia, tecnología e innovación, es el de cultura, ocio, religión y medios de comunicación (OCyT, 2014, p. 34). También se establece que Caldas es el cuarto departamento en participar de dicha financiación luego de Antioquia, Valle y Cundinamarca (OCyT, 2014, p. 35).

El *Índice Departamental de Competitividad* (2015) construido por el Consejo Privado de Competitividad

“evalúa la competitividad territorial a partir de tres factores: i) condiciones básicas, ii) eficiencia y iii) sofisticación e innovación... el factor sofisticación e innovación está compuesto por el pilar de sofisticación y diversificación y por el pilar de innovación y dinámica empresarial” (Consejo Privado de Competitividad, 2015, p. 12).

En el ítem de innovación, Caldas se sitúa en el tercer lugar luego de Bogotá y Antioquia (Consejo Privado de Competitividad, 2015, p. 19). Esta alta ubicación se debe

a las fortalezas del departamento en procesos de investigación y en la inversión en patentes (Consejo Privado de Competitividad, 2015, p. 59). El estudio no prioriza los ítems en los sectores de la economía por lo cual no se logra evidenciar la información respecto a las industrias creativas. Sin embargo se establece que Caldas ha empezado a consolidarse como punto de referencia a nivel nacional, y dada su trayectoria en la conformación de empresas creativas se puede inferir que hay un alcance satisfactorio en ese aspecto.

## **2.2. INDUSTRIAS CREATIVAS EN COLOMBIA**

El sector de las industrias creativas agrupa a una cantidad de subsectores muy diversos y diferentes que tienen como común denominador incorporar contenidos estéticos y simbólicos en sus productos. Dada esta diversidad hay una tendencia a la fragmentación. Aún así se ha presentado importantes avances con la intención de caracterizar a todo el conjunto de subsectores.

El British Council, utilizando un modelo aplicado previamente en el Reino Unido, realizó el *Mapeo de Industrias Creativas en Bogotá* (2002), documento que invita a una pronta actualización, pero que ha sido referente de la materia en el país. La metodología del estudio es cualitativa, la cual tomó casos de cada uno de los subsectores delimitados para realizar una caracterización detallada de estos, y se complementa con información estadística emitida por el DANE y la Cámara de Comercio de Bogotá.

El CEDE realizó para la Cámara de Comercio de Bogotá, la *Caracterización del Sector de Industrias Culturales y Creativas en Bogotá y Cundinamarca* (2010). En el



estudio se demuestra como los esfuerzos para la competitividad del sector han girado en torno a “la creación de conocimiento, la producción de contenidos creativos y la producción de tecnología” (CEDE, 2010, p. 12). Estos son factores competitivos estratégicos que determinan la necesidad de innovación de las empresas. Por otro lado, el estudio establece que “no existe una política pública como tal para el sector” (CEDE, 2010, p. 26), con lo cual invita a generar una serie de proyectos que permitan corregir los fallos existentes.

El CONPES 3659 desarrolla la Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia (2010). Este documento, tomando como base la caracterización de la UNCTAD, señala que las Industrias Culturales son un subconjunto de las Industrias Creativas (DNP, 2010, p. 9). En este se consideran las estrategias que se llevarán a cabo para atacar las problemáticas que se señalan en la Tabla 3.

**Tabla 3. Ejes Problemáticos del Sector**

<b>EJES PROBLEMÁTICOS DEL SECTOR</b>
1-Pocas fortalezas en las etapas de distribución y circulación de bienes y servicios que aumenten la competitividad
2-Escaso acceso por parte de pequeñas empresas a mecanismos de financiación
3-Insuficiente seguimiento a los procesos de desarrollo locales
4-Escasa cualificación del talento humano
5-Insuficiente interacción con tecnologías de la información que aporten al crecimiento empresarial

Fuente: Elaboración Propia con base en DNP (2010, p. 14-18)

En el año 2011 el Ministerio de Cultura financia la investigación realizada por la Universidad de Caldas en alianza con la Universidad Nacional de Colombia en Manizales

titulada “*Caracterización de Fuentes de Financiamiento para Empresas Culturales en el Ámbito Público y Privado, Nacional e Internacional*”. En dicho documento se hace un riguroso estudio de las fuentes de origen que permiten financiar las iniciativas culturales y creativas con el fin de dar alternativas de innovación justas para la competitividad del sector (Ministerio de Cultura, 2011, p. 8).

La misma alianza entre estas dos universidades se fortaleció en el año 2013 por encargo nuevamente del Ministerio de Cultura para realizar la *Caracterización del Perfil del Emprendedor y del Empresario Cultural*, investigación que pone en evidencia la falta de unas estadísticas que se ajustaran a la realidad del sector (Ministerio de Cultura, 2014, p. 10).

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El campo de la innovación ha planteado un escenario histórico para los teóricos, quienes han visto la necesidad de producir modelos que logren dar una descripción lo más cercana posible al proceso innovador. La diversidad de modelos planteados ha creado un espacio de producción académica copiosa y divergente. Lo anterior se debe principalmente a que los sectores industriales son de una diversidad tan compleja que impiden la intención de llegar a un consenso general (Velasco et. Al, 2008, p. 128). Esto no quiere decir que el diseño de modelos para explicar la realidad sea una labor poco válida, al contrario su valor reside en otorgar unas rutas de acción más o menos precisas pero dinámicas, que den cuenta de la realidad del sector.

Dentro de las clasificaciones de modelos de innovación más destacadas se encuentra la realizada por Escorsa y Valls (1998), resumida en la Tabla 4, quienes afirman que dichos modelos no logran predecir en su totalidad los resultados (Escorsa et. Al, 1998, p. 23) lo que implica que la acción de modelar está sujeta a la incertidumbre propia de la dinámica empresarial.

Es de destacar que posterior a esta formulación por parte de dichos autores aparece en el mundo el paradigma de la innovación abierta a partir de las reflexiones del profesor Henry Chesbrough (2003), modelo que ha tenido un impacto significativo en la última década por lo cual también se incluye en la Tabla 4.

Antes se comentó que la existencia y la implementación estos modelos estaba condicionada por la diversidad compleja del ámbito empresarial debido a la existencia de

múltiples sectores muy diferentes unos de otros. Uno de estos sectores es el de las industrias creativas.

**Tabla 4. Modelos de Innovación**

<b>MODELO</b>	<b>AÑO</b>	<b>FUNDAMENTOS CENTRALES</b>
Modelo Lineal	1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso a través de etapas acumulativas</li> <li>-No se ajusta a la realidad de los mercados pero plantea conceptos centrales en el campo de la innovación</li> <li>-Inicia en I &amp; D y finaliza con la introducción del producto en el mercado</li> </ul>
Modelo de Marquis	1969	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La idea puede surgir en cualquier departamento de la empresa</li> <li>-Existencia indisoluble de dos factores: factibilidad técnica y demanda potencial</li> </ul>
Modelo de Kline	1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incluye cinco caminos o trayectorias por los cuales se puede conseguir una innovación</li> <li>-La ciencia y la tecnología permean todo el proceso</li> </ul>
Innovación Abierta	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de canales externos como apoyo al proceso de innovación</li> <li>-Cooperación con Universidades y otro tipo de Instituciones</li> <li>-Incorpora el concepto de creatividad como valor central para el proceso de innovación</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia con base en Escorsa y Valls (1998) y Henry Chesbrough (2003)

El discurso sobre la innovación ocupa un lugar central en las agendas de competitividad, lo que implica que se diseñen una serie de políticas y estrategias para el desarrollo de este factor competitivo. Las industrias creativas han empezado a tomar un

papel importante en dichas agendas, por lo cual es de entender que la innovación tome un rol central en la gestión de este sector. Pero aunque este tema se ha entendido como un componente fundamental para las empresas creativas, no se ha llevado a cabo un ejercicio que permita entender que particularidades presenta la innovación en el sector. El anterior planteamiento produce un reto importante, si se entiende que el desarrollo de productos creativos y su colocación en un mercado presentan ciertos rasgos que los diferencian de otro tipo de productos. En dicho sentido, generar un modelo que permita entender el funcionamiento de la innovación en el sector se erige como un ejercicio significativo de creación de conocimiento.

De acuerdo a lo anterior, el trabajo busca dar respuesta a la pregunta: ¿A partir de qué modelo se puede dar una explicación del uso de la innovación en las industrias creativas? La respuesta a esta pregunta debe pasar por el planteamiento de unas cuestiones metodológicas que nutran con información a dicho modelo.

Cuestiones tales como:

¿El modelo permite una caracterización acertada del sector?

¿El modelo demuestra la vocación a la innovación que poseen las empresas creativas?

¿Cómo se establece el flujo de la innovación a partir del modelo?

¿Los recursos teóricos proponen un aporte importante al diseño del modelo?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de la innovación en las industrias creativas

### **4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Examinar los referentes teóricos de la innovación que plantean un insumo significativo a las industrias creativas
- Analizar la orientación a la innovación en las empresas que conforman el sector
- Caracterizar el sector creativo con el fin de plantear sus límites, sus componentes y sus posibilidades.
- Establecer el flujo de la innovación en las empresas creativas a partir de la caracterización del sector

### **4.3. ALCANCES**

El estudio permite establecer un modelo de innovación en las industrias creativas a partir de los instrumentos de estudio de caso y entrevistas, y el método hermenéutico como herramienta de análisis. Establece las relaciones sistemáticas del conjunto de actores del sector que respaldan las estrategias de innovación de las empresas.

#### **4.4. LIMITACIONES**

El estudio se propone desde el universo de Manizales. Dicho carácter local y dado sus condiciones simbólicas pueden representar un riesgo para la generalización. Se debe aclarar sin embargo que la identificación de ciertos patrones en los discursos permite que este acercamiento exploratorio pueda responder a una realidad existente. Deja abierta la posibilidad a que en investigaciones futuras se realicen comparaciones regionales para establecer otro tipo de factores que incrementen la funcionalidad del modelo.

## **5. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La necesidad de poder identificar bajo que lineamientos operan las empresas del sector creativo es fundamental para entender cuál es su apuesta por la competitividad. Los empresarios siempre están buscando los medios adecuados para poder subsistir en el mercado. La innovación es un arma fundamental para ser competitivos y es por esta razón que se hace necesario identificar el funcionamiento de sus características en el sector.

El interés del presente trabajo es elaborar dicho modelo a partir de una revisión de los fundamentos más importantes de la teoría existente y de su contrastación en el campo. Hay que reconocer que en la actual sociedad global muchas de las grandes empresas creativas han tenido importantes resultados económicos, por lo cual el sector ha manifestado un crecimiento significativo. Parte de la trascendencia del presente proyecto tiene que ver con el supuesto de que las actividades de innovación en las industrias creativas presentan características diferenciadoras. Debido a esto se hace significativo el hecho de indagar en el entorno de estas empresas cuáles han sido sus experiencias frente a la innovación, que resultados han obtenido y que características definen su especificidad y posibilidad de diferenciarse. La estrategia de acercamiento a los empresarios es fundamental en el sentido en que a partir de las percepciones sobre sus casos específicos se encuentra la información necesaria para la generación del modelo.

Respecto al contexto de Manizales son varios los elementos que confirman que la ciudad ha sido pionera en generar una industria creativa con proyecciones muy positivas. Se evidencia una expansión grande de la industria del desarrollo de software, también



existen programas académicos en el campo del diseño y las tecnologías de la información que han posibilitado emprendimientos en las industrias de la publicidad y los audiovisuales; y hay una declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero que plantea la posibilidad de explotar el turismo cultural como recurso para el desarrollo de la región. La Universidad de Caldas cuenta hoy con escenarios que han posibilitado una gestión adecuada de la cadena de valor del sector, tales como el ClusterLab, la Incubadora de Empresas Culturales y el ViveLab. Este camino ha marcado la necesidad para que entidades como Cámara de Comercio comiencen a generar estrategias de competitividad propias para el sector. Lo dicho plantea un escenario apropiado para la ejecución del estudio ya que permite un acceso a fuentes de información importantes.

## 6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 6.1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

El concepto de Industria Cultural nace del análisis realizado por los filósofos marxistas de la Escuela de Frankfurt, Max Horkheimer y Theodor Adorno, con el fin de explicar el estado de las artes en ese momento. En uno de los libros más representativos de la filosofía del siglo XX, *Dialéctica de la Ilustración* (1944), los filósofos dedican un capítulo a desarrollar dicho concepto. En dicho capítulo, se analiza la crisis por la cual atraviesa la cultura, época en que las manifestaciones culturales demostraron una subordinación total de sus contenidos al poder del capital, convirtiéndose en un soporte ideológico valioso a dicho discurso, tal como lo demuestran al señalar que:

“El cine y la radio no necesitan ya darse como arte. La verdad de que no son sino negocio les sirve de ideología que debe legitimar la porquería que producen deliberadamente. Se autodefinen como industrias, y las cifras publicadas de los sueldos de sus directores generales eliminan toda duda respecto a la necesidad social de sus productos.” (Adorno y Horkheimer, 1944, p.166)

Dicha capacidad de homogeneizar los productos culturales se encuentra determinada por la posibilidad tecnológica de reproducirlos masivamente, característica fundamental de la industrialización de la obra de arte. Lo anterior, según los autores, tiene como consecuencia una inevitable pérdida de la individualidad y la eliminación de cualquier rasgo de espontaneidad en el producto.

Ya unos años atrás, el también marxista Walter Benjamin, había escrito su ensayo más famoso *La Obra de Arte en la Época de su Reproductibilidad Técnica* (1936), en el

cual plantea que dicha capacidad de reproducción masiva producía la pérdida de un valor intrínseco en la obra de arte, al que denominó “aura”. Para el autor sin embargo dicho proceso también significaba una posibilidad revolucionaria de entregar el arte al pueblo.

La reproductibilidad técnica se entiende como el conjunto de dispositivos que permiten que la obra sea producida de forma industrial con el fin de introducirla en dinámicas comerciales. Es importante entender que para Benjamin la autenticidad del producto no puede ser reproducida ya que

“mientras lo auténtico mantiene su plena autoridad frente a la reproducción manual, a la que por lo regular se califica de falsificación, no puede hacerlo en cambio frente a la reproducción técnica. La razón de esto es doble. En primer lugar, la reproducción técnica resulta más independiente del original que la reproducción manual. Ella puede, por ejemplo, resaltar en la fotografía aspectos del original que son asequibles a la lente, con su capacidad de elegir arbitrariamente un punto de vista, y que no lo son al ojo humano; puede igualmente, y con la ayuda de ciertos procedimientos como la ampliación o el uso del retardador, atrapar imágenes que escapan completamente a la visión natural. Puede además, por otra, poner la réplica del original en ubicaciones que son inalcanzables para el original” (Benjamin, 1936, p.43)

Traslademos el ejemplo citado por Benjamin hasta la actualidad donde los mecanismos para modificar la originalidad de la obra de arte son extensos gracias al rápido crecimiento tecnológico. Este proceso que constituye un valor excepcional debe asumir en términos económicos un intercambio, adscribiéndose enteramente al sistema

de producción capitalista. Sin embargo, el sector debe buscar la manera de protegerse de cualquier tipo de banalización al conservar por todos los medios disponibles el producto original. La comercialización de la obra de arte de manera industrial no es sino la capacidad de reproducirla técnicamente evitando la pérdida de su autenticidad.

Pero si no es su autenticidad lo que pierde la obra de arte ¿qué es entonces lo que desaparece? Como ya se dijo, el autor lo denominó el aura, aquello que sobrepasa sus aspectos estéticos y técnicos y que se remite al aquí y al ahora de su creación, a su carácter histórico. Como marxista, esto suponía un aspecto fundamental para el autor debido a que la historia es creadora y en ese sentido portadora de sentido para la obra de arte. En las nuevas condiciones de reproductibilidad técnica, toda creación implica un proceso dialéctico en el cual se da la necesaria destrucción del aura para que el arte pueda escapar de las élites y sea plenamente revolucionario.

Aunque provenientes del pensamiento marxista, las dos posturas anteriores ofrecen dos puntos de vista diferentes respecto al tema de la obra de arte y la creación. Adorno como soporte de cierto elitismo cultural y Benjamin decantándose por el carácter revolucionario de la reproductibilidad técnica.

La discusión sobre la industria cultural se clausuró un par de décadas hasta que en el ámbito de la economía de la cultura se hizo necesario retomar del concepto para entender una infinidad de fenómenos que se venían presentando, esencialmente aquellos relacionados con la influencia de la comunicación de masas en la sociedad. Las teorías de la comunicación empezaron a ser determinantes en la producción teórica sobre las

industrias culturales, fenómeno que se debió en su mayor parte al rápido desarrollo de la televisión y el contexto mediático generado por la guerra fría (Bustamante, 2009, p. 3).

Para otros autores el resurgir del concepto en la década de los 60 se da en el mismo seno del pensamiento marxista aunque alejándose de los principios expuestos por los autores de la Escuela de Frankfurt. Este distanciamiento se argumentó en la necesidad de abandonar la perspectiva economicista sobre el asunto para otorgarle autonomía como entidad cultural. Eso significó un avance importante en el distanciamiento frente a la perspectiva de Adorno y Horkheimer (Garnham, 2005, p.18).

En la actualidad han surgido infinidad de corrientes que tratan de explicar al sector desde una perspectiva diferente. Emergen nuevas clasificaciones como Industria del Ocio, Industria del Entretenimiento, Industria de los Massmedia, coyunturas transicionales que marcan el camino para el surgimiento de las Industrias Creativas. Dicha transición está determinada por el paso de la reproductibilidad técnica hacia un estado de “hiperreproductibilidad” (Rodríguez, 2011, p.150) en el cual los avances digitales han permitido el acceso a productos y contenidos a partir de licencias y hay un entramado en red virtual en donde dichos contenidos pueden ser compartidos libremente. Esta hiperrealidad no es más que la noción absoluta de intangibilidad del producto, donde su forma de crear valor para el intercambio cobra nuevas aristas. Evidentemente, lo que anteriormente podíamos obtener materialmente como consumidores (llámese disco, Dvd, cinta, etc.), actualmente lo obtenemos como contenido digital, virtual, etéreo. Lo anterior presupone una especie de encuentro entre factores materiales y no materiales. Toda manifestación creativa intangible debe tener un punto de tangibilidad, y que implica “no

dejar por ello de ocupar un espacio y un tiempo que son describibles en términos físicos (la proyección de un filme, la escucha de una grabación sonora, incluso en la pantalla de un ordenador o a través de sus altavoces)” (Ramírez, 2011, p.151).

El salto del concepto de Industria Cultural a Industria Creativa se ubica en el contexto de la victoria del Partido Laborista Británico en el año 1997. Dicho salto se debió principalmente a un programa político para unificar diversos sectores que previamente funcionaban de manera aislada, cambio que trajo consigo una redefinición de sus límites y una transición hacia un lenguaje de tipo administrativo (Garnham, 2005, p.15).

Según el Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (1998), las Industrias Creativas son “aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad individual, habilidad y talento, las cuales tienen potencial para la generación de riqueza y empleo, y la explotación de la propiedad intelectual” (DCMS, 1998, p.3).

Esta definición excluye factores relacionados con el valor simbólico del producto. Una definición más apropiada, orientada a las actividades de la industria afirma que estas son “todas aquellas cuyo *input* fundamental es la creación, tienen un valor simbólico más allá de sus propiedades funcionales, son susceptibles de una comercialización masiva y están protegidas por los derechos de la propiedad intelectual” (Casani et al, 2012, p.51). Este concepto es pertinente debido a que, por un lado la creación se trata como información prioritaria que entra en un sistema; y por otro lado entiende que el producto es mucho más que la suma de sus características funcionales.

## **6.2. CLASIFICACIÓN DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS**

Según el DCMS, el sector está conformado por las siguientes trece industrias: 1) publicidad, 2) arquitectura, 3) artes visuales y antigüedades, 4) artesanías, 5) diseño gráfico, 6) diseño de modas, 7) cine, 8) software para el uso interactivo, 9) música, 10) artes escénicas, 11) publicaciones, 12) software y servicios de cómputo, y 13) televisión y radio. Posteriormente se integran 14) museos y 15) patrimonio.

Para la UNCTAD, citada por el SELA:

“Las “industrias creativas” pueden definirse como los ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que utilizan creatividad y capital intelectual como insumos primarios. Ellas comprenden un conjunto de actividades basadas en el conocimiento y que producen bienes y servicios intelectuales o artísticos tangibles y de contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado. Las industrias creativas abarcan un campo vasto y heterogéneo que comprende la interacción entre varias actividades creativas desde las artes y artesanías tradicionales, la imprenta, la música y las artes visuales y dramáticas, hasta grupos de actividades tecnológicas y orientadas a servicios, tales como la industria cinematográfica, la televisión y la radio, los nuevos medios y el diseño. También se incluyen los de bienes creativos relacionados” (SELA, 2011, p.17).

La Ilustración 2 detalla la clasificación realizada por la UNCTAD

Una clasificación ajustada al contexto Colombiano se realiza en la Guía para la elaboración de Mapeos Regionales de Industrias Creativas (2005) del Ministerio de Cultura y el CRECE, donde se reseña el trabajo realizado por la Asociación de

Comerciantes del Este de Bristol y que tiene en cuenta la clasificación del DCMS e incluye cuatro sectores más, sugeridos por la South West Arts, 1) Artes Visuales, 2) Fotografía, 3) Museos y Galerías, y 4) Turismo y Patrimonio Cultural (Mincultura & CRECE, 2005, p.82).

### Ilustración 2. Clasificación UNCTAD



Fuente: UNCTAD citada por SELA (2011)

La gran cantidad de subsectores que integran a las industrias creativas deriva en una fuerte tendencia a la formación de clusters, debido en su mayor parte a la necesidad de los productores de trabajar en una red geolocalizada, por lo que “existe un considerable



intercambio informal de información e ideas entre competidores para desarrollar todo tipo de ideas vanguardistas en sus industrias, mientras que de manera opuesta, los productores que se encuentran aislados de estas características, se encuentran en considerable desventaja y parecen estar fuera de contexto” (PNUD, 2010, p.118). Esta integración permite un fortalecimiento del sector a partir del desarrollo y explotación de todas las capacidades existentes en un espacio determinado con la finalidad de proteger el desarrollo regional. Las iniciativas de clúster son un impulso fuerte para la innovación en las empresas, debido a que integra minimizando costos de transacción.

### **6.3. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA INNOVACIÓN**

La innovación ha sido tradicionalmente vinculada al campo tecnológico. Esta tradición tiene su origen con el economista Joseph Alois Schumpeter. Tal como sostiene Montoya (2004), sucede con Schumpeter una exacerbación de su teoría que confluye en el determinismo tecnológico actual. (Montoya, 2004, p.209). Las consideraciones del intelectual austriaco sobre el tema estuvieron sustentadas en una revisión de los economistas clásicos. En aquellos hay una preocupación constante por discutir sobre los cambios en la industria como un mecanismo de autoprotección, generando una continua apuesta por ser competitivos. Schumpeter difería de lo planteado por Adam Smith, quien argumentó que todo cambio en producto o proceso tiene un carácter especulativo, en la medida en que no se puede prever un resultado en dicha operación. (Kurz, 2006, p.p. 6-8).

La innovación tecnológica hace parte de los factores inmateriales que propician el desarrollo económico, cambios que son mucho más rápidos que aquellos provocados por los factores materiales de producción. Estos cambios son “el impulso fundamental que fija y mantiene el motor en marcha capitalista vienen del consumo de nuevos bienes, los nuevos métodos de producción o transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización industrial que la empresa capitalista crea” (Schumpeter, 1943, p. 83). Todo este proceso innovador es para Schumpeter la baza que sostiene al sistema capitalista en el cual unos ciclos de producción existentes son sustituidos por nuevos ciclos de producción; a esto lo llamó destrucción creativa. Este concepto supone un proceso de transición, es decir que el desarrollo del sistema capitalista se sostiene sobre la idea de que toda destrucción de agentes económicos está condicionada por la emergencia de nuevos agentes y viceversa, de tal manera que el proceso no puede ser fragmentado (Barietta et. al, 2009, p. 78).

En la década de los 60 del siglo XX se consolidó una tendencia que valoraba la acción institucional sobre el crecimiento económico. Desde la Escuela de los Derechos de Propiedad se argumentó que una innovación debe ser referenciada en el marco del cambio institucional. Lo anterior implica que las instituciones deban realizar ajustes estructurales que permitan la protección de dichas novedades de tal manera que

“los derechos de propiedad sobre un recurso surgen cuando los beneficios derivados de su aplicación superan los costes de definirlos y de hacerlos valer. Los costes de definir y hacer valer los derechos dependerán, en un momento dado, del estado de la

técnica y del marco legal, y variarán a medida que aparezcan nuevas innovaciones técnicas y legales” (Ramos, 2012, p. 94)

Los autores de esta corriente ayudaron a entender que la gestión eficiente de la propiedad intelectual es el camino adecuado para regular la introducción de novedades en la firma. Por otro lado, algunos autores afirman que la creación de instituciones para la investigación en innovación permiten corregir fallos que reducen los costos de transacción en las empresas (Léger & Swaminathan, 2007, p.5), lo que quiere decir que la acción institucional tanto en la regulación de los derechos como en el desarrollo de departamentos especializados es fundamental para el éxito de una innovación planificada.

Desde la Economía Evolutiva se incorpora a la diversidad como parte fundamental del desarrollo de diferentes maneras de innovar. En este caso la innovación aunque se realice de manera endógena, presenta una fuerte influencia del ambiente en que se presenta (Léger & Swaminathan, 2007, p.8). Esta misma vertiente sostiene que en las firmas se generan una serie de rutinas que producen resistencia al cambio haciendo más lenta la innovación (Léger & Swaminathan, 2007, p.9). Una cultura organizacional sin temor al cambio es fundamental para la introducción de nuevas formas de pensar.

#### **6.4. ESCENARIOS DE INNOVACIÓN**

De acuerdo con la tercera versión del Manual de Oslo (2005) la innovación se puede presentar en cuatro escenarios: proceso, producto, mercadotecnia y organización (OECD, 2005, p.56).

La innovación en producto “se corresponde con la introducción de un bien o un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina” (OECD, 2005, p. 58). La anterior distinción planteada se basa en las denominadas innovación incremental e innovación radical. La innovación incremental se refiere a las novedades que se introducen sobre un producto existente, buscando mejorar alguna característica. La innovación radical se relaciona con la destrucción creadora y generalmente supone un importante cambio tecnológico (Norman & Verganti, 2012, p. 5).

La innovación de proceso es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos” (OECD, 2005, p.59). En este sentido su alcance es muy amplio ya que interviene en la cadena de valor de la empresa.

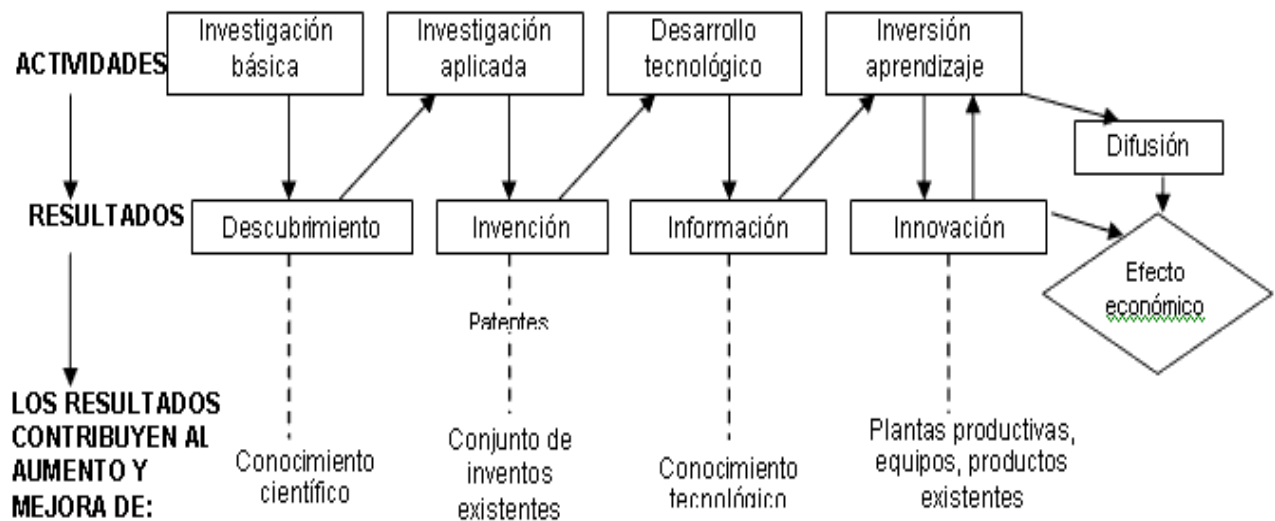
La innovación en mercadotecnia es “la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o tarificación” (OECD, 2005, p.60). La orientación a la mercadotecnia indica una preocupación por parte de las empresas de expandir sus mercados que las lleva a utilizar una variedad de estrategias novedosas.

La innovación organizacional “es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OECD, 2005, p.62). Incluye aspectos que tienen que ver con la gestión de las relaciones y de cómo estas hayan un canal adecuado para la gestación de nuevas ideas.

## **6.5. MODELOS DE INNOVACIÓN**

Benoit Godin (2006) realizó un esfuerzo bastante estimable en trazar el desarrollo histórico del que ha sido llamado el modelo lineal de innovación. En dicho recorrido el autor identifica tres etapas que corresponden al desarrollo de tres conceptos fundamentales: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo (Godin, 2006, p. 640). El primer momento se ubica en la primera mitad del siglo XX época de una acelerada industrialización en la cual las naciones comenzaron a cuestionarse sobre que aporte podrían generar las ciencias al desarrollo económico. Varios teóricos formularon respuestas al tema, dando inicio al diálogo universidad-empresa como forma de relacionar adecuadamente la investigación pura con la investigación aplicada (Godin, 2006, p. 644). Posteriormente los departamentos de desarrollo se articulan a los procesos de investigación al entenderlos como una unidad en el ámbito empresarial y que sirven como enlace a los departamentos de manufactura (Godin, 2006, p. 646). La tercera etapa tiene que ver con la apropiación por parte de los economistas del modelo y su vinculación directa con la innovación, concepto que venía siendo muy difundido desde la economía (Godin, 2006, p. 654). A partir de este momento el modelo se convirtió en la estructura oficial sobre la que se soportó el proceso de innovación durante mucho tiempo.

### Ilustración 3. Modelo Lineal de Innovación



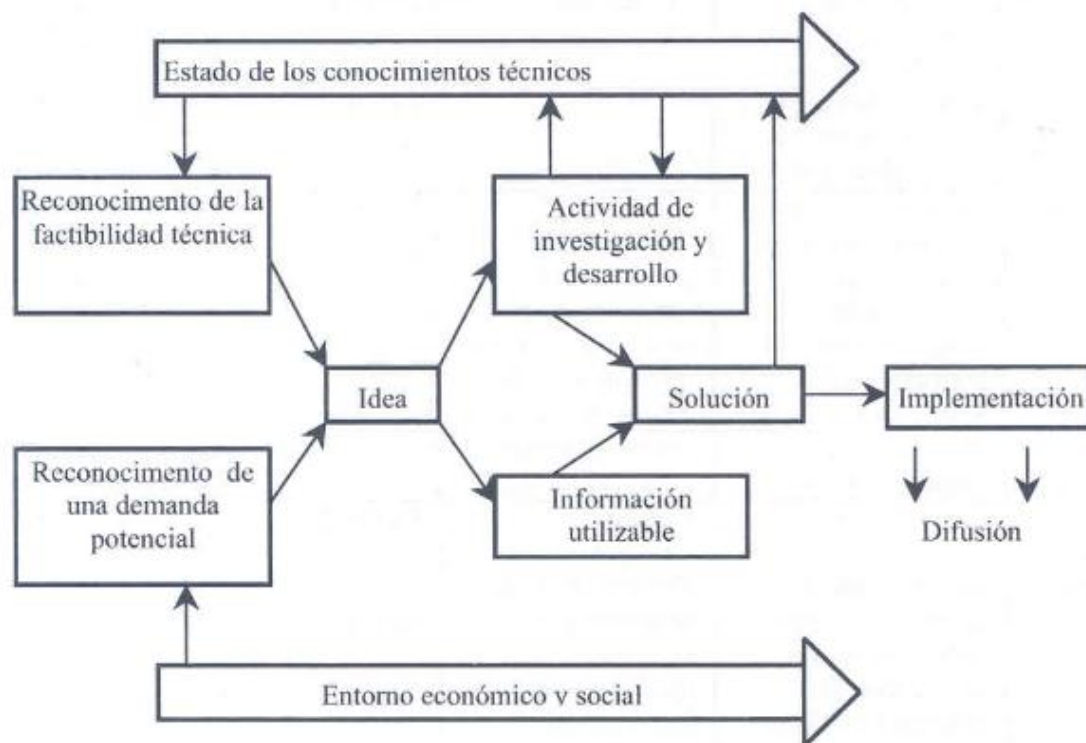
Fuente: Rosseger (1980) citado por Escorsa & Valls (1998, p. 26).

Teóricos contemporáneos han sido bastante críticos con el modelo lineal (Ilustración 3), debido a que lo consideran solo una taxonomía del proceso de investigación y desarrollo que se da en etapas acumuladas y que poco se ajusta a la realidad de las empresas. Su aceptación “puede dar la idea falsa de que el proceso deba empezar necesariamente por la investigación básica cuando, de hecho, no ha de seguir forzosamente la secuencia anterior” (Escorsa et. al 1998, p. 24).

El modelo del profesor Donald Marquis (Ilustración 4), propone que la innovación se da cuando una idea se desarrolla a partir de la convergencia entre una necesidad del mercado emergente con una tecnología disponible (Paap, 2005, p. 2). El modelo supone que la mayoría de las ocasiones las ideas provienen del “departamento comercial que recoge las sugerencias de los clientes” (Escorsa et. al, 1998, p. 25), lo cual difiere del

modelo lineal, el cual se concentra en el área de Investigación y Desarrollo debido a que se basa más en las decisiones que se deben tomar de acuerdo a los recursos existentes.

#### Ilustración 4. Modelo de Innovación de Marquis



Fuente: Escorsa & Valls (1998, p. 27) a partir de las aportaciones de Gruber y Marquis (1969), Myers y Marquis (1969) y Utterback (1969)

Según Kline y Rosenberg (1985) autores del modelo interactivo, la innovación es gobernada por dos fuerzas que operan de forma compleja e indeterminada: la comercial y la tecnológica (Kline & Rosenberg, 1986, p.275). El desempeño de la novedad depende de la combinación exitosa de estos dos elementos. Esto se debe a que no es suficiente con el desarrollo de una estrategia novedosa, también es necesario que esta se introduzca en el mercado de forma efectiva. Es fácil entender porque que algunas de las grandes

innovaciones que se han dado en la historia de la humanidad han necesitado un tiempo bastante amplio de apropiación de los inventos, dándose de manera gradual (Kline & Rosenberg, 1986, 283). Los autores plantean que existen diferentes vías por las cuales se puede llegar a una innovación, lo que convierte a su modelo en un proceso no lineal.

#### Ilustración 5. Modelo Interactivo de Innovación



Fuente: Kline (1985) citado por Escorsa & Valls (1998, p. 32)

Como se observa en la Ilustración 5 el primer camino se compone de unas actividades centrales (C) en el proceso que tienen que ver con el diseño de producto a partir de la identificación de las necesidades del mercado, el cual debe ser testeado para su comercialización exitosa. A su vez hay una serie de bucles de retroalimentación (F y f) entre cada una de esas actividades centrales que permiten conectarse con las necesidades del mercado para la próxima iniciativa de innovación. La investigación está presente en cada una de estas actividades que se articulan a esta a través del conocimiento (D). En el



gráfico se muestra como hay dos maneras en que pueden ser resueltos los problemas de innovación (k y r). Por un lado se puede recurrir al conocimiento previo, desarrollos científicos ya existentes como insumo a la innovación, y “es solo cuando este conocimiento falla, desde todas las fuentes, que debemos recurrir a los más costosos y lentos procesos de investigación para resolver los problemas de una tarea específica de desarrollo (Kline & Rosenberg, 1986, 291). Otro camino (I), es aquel en el que la investigación es la que propicia la innovación bajo el argumento de que en este caso es la tecnología la que orienta el proceso. El último camino (S) tiene que ver con la relación directa entre la investigación y los productos ya existentes para la generación de nuevas ideas.

En los últimos años el paradigma de la innovación abierta ha tomado fuerza, bajo la filosofía de que los costos para desarrollar procesos internamente se pueden disminuir a partir del aprovechamiento de fuentes externas. Permite establecer redes colaborativas cuyas relaciones van en doble vía, “una referida a la adquisición de tecnología o a la exploración de tecnología y otra referida a la explotación de tecnología” (Rodríguez, J et al, 2010, p. 3). Para Chesbrough esto ha significado el ocaso de la centralidad del conocimiento en los monopolios de la investigación y el advenimiento de una nueva era en la que dicho conocimiento está al alcance de cualquier persona (Chesbrough, 2003, p. 45). Lo anterior significa que la implementación de ideas para la innovación ya no proviene necesariamente del interior de la empresa, sino que hay otros mecanismos externos a los que se puede acceder.

¿Pero qué sucede cuando entramos al campo específico de las industrias creativas? Es cierto que tiene ciertas particularidades que ya han sido examinadas y que nos permiten pensar en elementos específicos de innovación en ella.

## **6.6. INNOVACIÓN EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS**

Expertos en el tema concuerdan en al menos dos aspectos en lo que a la innovación en las industrias creativas se refiere. El primero de ellos se concentra en el hecho de que las empresas del sector se benefician especialmente de cualquier intervención que se haga sobre lo tangible (European Commission, 2012, p. 7). Lo anterior implica la inserción de un modelo de negocios sobre productos creativos manufacturados y su circulación en la cadena de suministro. El segundo aspecto tiene que ver con la necesidad de realizar investigaciones encaminadas a fortalecer la innovación en el sector y contar con una red de instituciones de apoyo para tal fin (European Commission, 2012, p. 8). En este sentido es importante la creación de clústers y espacios de interacción para que los esfuerzos en investigación sean menos riesgosos.

Además de estas recomendaciones sobre innovación tecnológica, para Miles (2008) existen una serie de innovaciones ocultas que conforman el factor diferencial en las industrias creativas: como la investigación y desarrollo centrada en los gustos del consumidor, la emergencia de nuevos modelos de negocio y el uso de contenidos ya existentes en nuevos productos e innovaciones a pequeña escala que quedan fuera del radar. (Miles, 2008, p. 6). En este mismo estudio, el autor concluyó que los subsectores de las industrias creativas que mas innovan son el de desarrollo de software para

entretenimiento, el de diseño, el de la publicidad y el de los medios audiovisuales y la televisión (Miles, 2008, p. 18), El estudio sugiere la existencia de unos conductores de la innovación, condensados en la Tabla 5, que permiten que las innovaciones ocultas sean gestionadas en las empresas.

Dichos conductores reflejan unos retos que se transforman en oportunidades para innovar. Pero además de este contexto propicio para la innovación el autor también expone unas tipologías específicas para las industrias creativas que son las que definen su singularidad:

1-Las innovaciones en producto permiten la reconducción de su sentido, de tal forma que la intencionalidad cambia con la finalidad de expandir el mercado (Miles, 2008, p. 58).

2-Los mercados evolucionan en las industrias creativas de igual manera que las demás industrias. Es por tal razón que la innovación en nuevos productos y nuevos mercados continua siendo un pilar fundamental en dicho contexto (Miles, 2008, p. 59)

3-La innovación tecnológica de procesos es una herramienta fundamental para la captura de información que permita el desarrollo de nuevas ideas. En este sentido las nuevas tecnologías de la información empiezan a ganar un espacio relevante en las operaciones de las empresas (Miles, 2008, p. 59).

Tabla 5. Conductores de Innovación

<b>CONDUCTORES DE INNOVACIÓN</b>	<b>MECANISMOS</b>
<b>NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>	Digitalización de los contenidos
	Expectativas sobre la entrega digital de los contenidos
	Expansión de la banda ancha
	Desarrollo de Aplicaciones de cualquier tipo
	Nuevos canales para la entrega o uso de contenidos
<b>NUEVOS MECANISMOS DE ENTREGA DE CONTENIDOS</b>	Radiodifusión Digital
	Comunicación Móvil
	Entrega de contenidos a través de internet
<b>FUERTE INFLUENCIA DE UN NUEVO AMBIENTE REGULATORIO CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA</b>	Liberalización del mercado
	Convergencia digital y aplicación de nuevas tecnologías
	Nuevas preocupaciones sociales y ambientales
	Control de la privacidad, violencia y pornografía
<b>INSERCIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES</b>	Consumidores más sofisticados y experimentados
	Consumidores mas conectados e informados
	Consumidores más especializados
	Consumidores más activos y co-creadores
<b>INSERCIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES</b>	Exportación online
	Limitaciones culturales y de lenguaje
	Financiación Internacional

Fuente: Elaboración Propia a partir de NESTA (2008)

4-La vinculación activa de los consumidores, entendidos como usuarios, en muchas de las actividades de las empresas es una forma de innovar que permite entender de manera más profunda que es lo que ellos desean (Miles, 2008, p. 60).

5-Las nuevas maneras de entrega son una mezcla de innovación en producto y en proceso que definen una alta creatividad en la forma como se interactúa con los consumidores. Lo anterior indica que se debe tener un conocimiento exacto de los segmentos de mercado y desarrollar las estrategias para cada uno de ellos (Miles, 2008, p. 60).

Otro aspecto fundamental para entender la innovación en las industrias creativas es el que reconoce que los cambios más representativos en el sector son los que se relacionan con la estética del producto más que con su funcionalidad. A dicho proceso se le denomina “soft innovation” (NESTA, 2009, p. 4). El estudio realizado por NESTA en el año 2009 indica que la soft innovation tiene una presencia alta en las industrias creativas y que aquella está relacionada con un ciclo de vida de productos bastante cortos aumentando la productividad (NESTA, 2009, p. 5). El éxito de la soft innovation está determinado por su influencia directa en los niveles de ventas de las empresas, pero para poder que estos niveles sean los deseados, los productos deben tener unos mecanismos de protección al mismo nivel de las patentes que se generan en otro tipo de industrias. Los más usuales son los derechos de autor y los registros de marca. Así mismo se indica la relevancia de la inclusión de una perspectiva de diseño en cualquiera de los productos que se intenten desarrollar (NESTA, 2009, p. 85). Estos avances conceptuales plantean la necesidad de generar mediciones integrales que incluyan los elementos estéticos y las innovaciones ocultas para que los informes sobre innovación reconozcan la importancia creciente de las industrias creativas en este sentido.

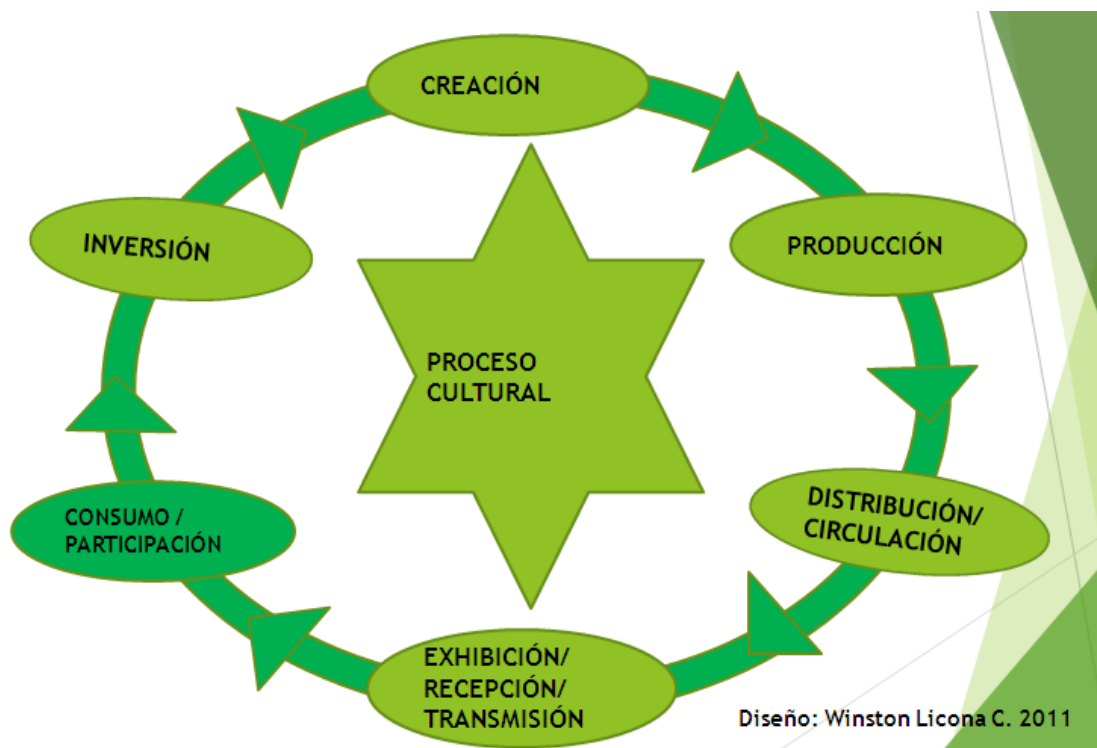
## **6.7. CADENA DE VALOR DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS**

La cadena de valor, al igual que la innovación presenta características específicas en el ámbito de las Industrias Creativas. Hay una apuesta fuerte al tema de circulación como mecanismo efectivo para llegar al consumo. El abastecimiento por su parte pasa a ser secundario en la medida en que los bienes y servicios producidos tienen una tendencia a ser intangibles. En este caso los proveedores terminan siendo otras empresas creativas que complementan la etapa de creación. Lo que se debe tener claro desde el punto de vista empresarial es que pueden existir empresas que se dediquen exclusivamente a una de estas etapas, como empresas que incorporen varias de estas dentro de su propia cadena de valor. En la figura 6 se detalla el ciclo de valor diseñado por el profesor Winston Licon, el cual ayuda a entender claramente las particularidades del sector.

1-Creación y Producción: como señala la UNCTAD (2010) en este eslabón predominan las pequeñas y medianas empresas. Salvo algunos casos de multinacionales, las empresas creadoras llegan hasta este punto de la cadena de suministro, eligiendo como más rentable la subcontratación con grandes corporaciones para la producción (UNCTAD, 2010, p. 129). Sin embargo, el nivel de complejidad tiende a variar dependiendo del subsector en el que nos encontremos. El caso de un artista visual que contrata directamente con una galería para vender su obra es muy diferente al de un cineasta que debe integrar una cantidad mayor de actividades en su producto para generar valor. En este sentido creación y producción se transforman en procesos indisolubles dado el hecho que la segunda fase ofrece las posibilidades de masificación del producto creado. Dicha relación se ve mucho más clara en subsectores como editorial, música,

audiovisual y videojuegos, en los cuales el acceso a los derechos de propiedad por parte de los productores genera la dinámica comercial fundamental para el desarrollo del sector.

**Ilustración 6. Ciclo de Valor de Licona**



Fuente: Licona (2011)

2-Distribución y Circulación: Estas dos etapas hacen parte de la intermediación entre el producto y el consumidor. La diferencia fundamental radica en los escenarios de comercialización de los productos creativos. La circulación, a diferencia de la distribución que busca llegar directamente al consumidor a través de las herramientas de marketing tradicionales; plantea escenarios de exhibición e interacción que permiten la experiencia previa al consumo así como la facilidad de establecer redes favorables para el

intercambio, la negociación y el acercamiento a productores. En este sentido circulación permite generar un dinamismo importante para la integración de todos los agentes que hacen parte del sector.

3-Exhibición y Consumo: Estas etapas plantean la diferencia entre el consumo colectivo y el consumo individual. El consumo individual se plantea como el último eslabón de la cadena de valor, sin embargo los espacios de exhibición han tenido significativa importancia económica, en cierta medida debido a que permiten tener un mayor control sobre el beneficio económico, sea el caso de salas de cine, conciertos o galerías, en los cuales la posibilidad de copia o falsificación



## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño del trabajo de grado parte de un enfoque cualitativo de lógica inductiva, desde el cual se busca generar conclusiones a partir del análisis de las visiones particulares de las fuentes de información. Desde este punto vista se resalta que la pertinencia del modelo se origina en la comprensión de los argumentos y vivencias que los expertos emiten sobre el tema. Para la comprensión de estos argumentos se hace necesario el uso del método hermenéutico teniendo en cuenta la existencia de la importancia de los textos enunciados por la comunidad cuestionada que contienen información significativa susceptible de interpretación para poder establecer el modelo objeto de la investigación (Sandoval, 1996, p. 68). Debido a la anterior premisa, la elección del método se argumenta en la necesidad de insertarse en el marco de referencia del objeto de estudio.

Este marco de referencia que ofrece la investigación hermenéutica trae consigo un supuesto construido en las fases previas. Se parte de la idea de que el modelo de innovación para las industrias creativas es de carácter mixto, donde se integran tanto los escenarios tradicionales de innovación con otro tipo de estrategias que le otorgan un factor diferencial al sector. El análisis de los discursos busca entonces dar respuesta a este supuesto a partir del examen minucioso de los casos estudiados. Para asegurar el carácter científico de estos resultados se incluyen los tres niveles de análisis hermenéutico que se proponen en los actuales procesos de investigación: el formal, el semántico y el contextual. Lo anterior implica que a partir de una comprensión de la superficie del texto, se deben extraer por un lado las estructuras profundas de este y por otro lado se conecta

con las condiciones socioculturales en las que se desarrolla. De esta manera se asegura que el texto tenga correspondencia con el hecho social.

En cuanto a las fuentes de investigación se identifican dos elementos. El primer elemento es todo el grupo de información institucional existente sobre el caso de las industrias creativas en Manizales con el fin de extraer los datos más sensibles que permitan establecer unas generalidades sobre el objeto de estudio. El segundo elemento corresponde al tipo de muestreo no probabilístico denominado “muestra de expertos” (Sampieri, 2006, 566), lo que permite que el tema sea tratado a profundidad desde el análisis de la información contenida en los cuestionarios.

El instrumento de recolección es el cuestionario abierto semiestructurado que permite la aproximación al conocimiento nomotético. En contraste con el cuestionario cerrado, usado generalmente en investigaciones cuantitativas, el cuestionario abierto no pretende realizar generalizaciones a partir de la selección de grupos homogéneos; por el contrario, permite el análisis y comprensión desde el método hermenéutico. La finalidad es hallar patrones en el discurso de los entrevistados que permitan confirmar el modelo de innovación esperado. Frente a esto último se debe entender que generar un modelo es un ejercicio de reflexión que toma datos de la realidad como guía.

## **8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La etapa de análisis de la información se divide en tres partes. La primera corresponde al análisis de la realidad contextual a partir del acercamiento como estudio de caso a la Universidad de Caldas, específicamente al Clúster de Industrias Creativas y a la Incubadora de Empresas Culturales, como agentes significativos en la gestión de la cadena de valor del sector en Manizales. La información se complementa con el análisis de información disponible en internet. La segunda etapa es el análisis del instrumento aplicado a cinco empresas de la ciudad, el cual busca validar la noción de un modelo mixto de innovación para las industrias creativas a partir de la identificación de patrones. Finalmente se establece el modelo de innovación para las industrias creativas teniendo como base la revisión teórica, el estudio de caso y las entrevistas.

### **8.1. PANORAMA DEL SECTOR DE INDUSTRIAS CREATIVAS: CASO MANIZALES**

En Manizales se ha venido consolidando desde hace aproximadamente una década un proceso muy articulado entre varios actores del sector creativo y cultural con la perspectiva de generar una dinámica que permita su desarrollo y que transforme a la ciudad en una de las más avanzadas de la nación respecto al tema. Al día de hoy dicha perspectiva ha presentado un avance importante a partir de los esfuerzos conjuntos de los actores.

El proceso inicia con la creación de la Incubadora de Empresas Culturales entre los años 2004 y 2005, una iniciativa que convoca a varias instituciones culturales de la

ciudad con la firme intención de darle fuerza al emprendimiento cultural en la región. La Facultad de Artes y Humanidades de la Universidad de Caldas se apropia del proyecto en el año 2009 hecho que permite una mayor centralización de sus estrategias y una dedicación exclusiva a su gestión, lo que marca el inicio de un panorama estratégico mucho más claro. Este hecho histórico define el inicio de un escenario clave, la integración de la cadena de valor del sector desde la incubación con la ya existente etapa de formación, a la que eventualmente se le han sumado temas como la investigación, la creación y la circulación.

La Incubadora de Empresas Culturales ha sido una baza importante para el nacimiento de nuevos proyectos que se han insertado en la esfera comercial, pero tal y como se especifica en su página web, su rol no se limita únicamente a la asesoría de emprendimientos culturales, si no que incluye y apoya actividades relacionadas con la promoción, la circulación y la generación de conocimiento. Uno de sus ejes fundamentales es la asesoría que se realiza en la elaboración de los planes de negocio e innovación, lo que implica que hay un acompañamiento permanente a los incubados en todas las etapas del proceso emprendedor. Implica además que hay una proyección desde el punto de vista de la innovación reconociendo la urgencia de apostar por la competitividad. Dicho acompañamiento se realiza durante un año, luego del cual los emprendedores buscan articularse a organizaciones que estén interesadas en impulsar sus proyectos como Parquesoft, o buscan aplicar a mecanismos de financiación como el Fondo Emprender. Lo anterior plantea un elemento desde el punto de vista estructural muy significativo, el cual indica que hay un entramado de instituciones a nivel local y

nacional asegurando que el proceso llevado a cabo por los emprendedores pueda tener continuidad, en el cual la innovación como estrategia que define la competitividad juega un papel crucial.

De la gestión realizada con la Incubadora de Empresas Culturales se adjudica la coordinación de un proyecto nacional, el Laboratorio Social de Emprendimiento Cultural LASO. Todos los LASO del país son administrados por el SENA a excepción de Manizales. Este proyecto que busca fortalecer todos los escenarios de actuación permite, por su carácter de programa nacional, que todas las instituciones que tengan un peso significativo en el sector como lo son el SENA, la Cámara de Comercio y la Alcaldía se articulen para desarrollar proyectos en ese sentido.

La notoriedad de estas iniciativas ha permitido que Manizales entre en el radar de la dinámica nacional. Es así como la ciudad es tenida en cuenta por el Ministerio de Cultura para conformar la Red Colombiana de Universidades en Gestión Cultural, junto a otras ciudades de mayor tamaño. Por parte de Manizales se vinculan la Universidad Nacional con el programa en Gestión Cultural y Comunicativa de la Facultad de Administración, y la Universidad de Caldas a través del Doctorado en Diseño. Este reconocimiento significa un impulso para la generación de conocimiento a partir de la realización de tres investigaciones adelantadas por ambas universidades. Dichas investigaciones han agregado un valor muy importante para la caracterización adecuada del sector.

A raíz de estos acercamientos con el Ministerio de Cultura y los procesos de investigación se plantea indagar sobre la posibilidad de crear un clúster de industrias

creativas en el Eje Cafetero. En la actualidad el Clúster de Industrias Creativas del Eje Cafetero se encuentra en su cuarta fase convirtiéndose en el macroproyecto que dinamiza al sector pero que viene siendo acompañado e implementado por otro conjunto de iniciativas como la Incubadora de Empresas Culturales. El Clúster plantea un elemento innovador en su conformación que tiene que ver con la implementación de una plataforma virtual, lo que significa una transición de la localización espacial hacía una clusterización deslocalizada. Esta plataforma conocida como ClusterLab posee una serie de ejes estratégicos orientados a fortalecer las redes de trabajo entre los emprendedores culturales, por lo que la gestión de su sitio web es crucial para el cumplimiento de la estrategia. Dichos ejes están plenamente identificados en su página: OpenLab, que propicia el trabajo colaborativo y el intercambio de ideas, E-Leaning, enfocado a la formación virtual, Networking, orientado al reconocimiento entre actores y la identificación de oportunidades de negocio, y E-Commerce, que facilita la información sobre convocatorias y fuentes de acceso a financiación.

El proyecto que completa la triada de gestión del sector creativo en Manizales es el ViveLab, proceso que cuenta con el apoyo de Colciencias y el Ministerio de las TIC, que surge del interés de apoyar la política nacional en el acompañamiento a empresas dedicadas al desarrollo de contenidos digitales, la formación sobre el uso de la Tecnología Transmedia y la investigación referente al tema. Estas estrategias le han otorgado cierta particularidad al ViveLab Manizales, realizando ejercicios transversales que articulan a los contenidos digitales con procesos propios de la cultura y del

patrimonio teniendo como resultado productos innovadores desde la interdisciplinariedad.

Los esfuerzos llevados a cabo desde la Universidad de Caldas y la Universidad Nacional en términos de formación, incubación, búsqueda de mecanismos de financiación, investigación, creación y establecimiento de redes, ha posibilitado que entidades del ámbito público reconozcan la importancia de las industrias creativas. Es así que la Cámara de Comercio, pese a que no haya incluido aún al sector como prioridad dentro de las Agendas de Competitividad, ha iniciado un proceso de acompañamiento con la Universidad Nacional que propone una perspectiva bastante importante vía inclusión en dichas agendas. Existe un factor clave en ese sentido y es la posibilidad de contar con un censo oficial de las empresas del sector. Por otro lado, la Comisión Regional de Competitividad instala a mediados del año 2015 la Mesa de Industrias Creativas que plantea la vinculación de todos los actores del sector en un escenario de reflexión. Este ejercicio naciente dibuja un futuro positivo para el desarrollo del sector, del cual se espera surjan propuestas de alcance significativo.

Paralelo a lo anterior se deben resaltar los procesos llevados a cabo en términos de circulación y exhibición. Manizales cuenta con dos escenarios que han significado la apertura a las dinámicas comerciales del sector: el Festival Internacional de Teatro y el Festival Internacional de la Imagen. El segundo ha creado en la ciudad un espacio de reflexión frente a la relación entre cultura, arte y nuevas tecnologías en el cual se incluye lo académico, el intercambio de ideas y el comercio. Frente a este último aspecto se ha labrado una historia importante. En el marco de dicho festival nacen en el año 2010 las

Jornadas de Emprendimiento Cultural, un ejercicio académico en el cual se tratan los temas más significativos sobre la gestión de las empresas culturales. Estas jornadas se transforman en el año 2014 con la intención de que todo este ejercicio académico derive en un escenario de circulación y comercio dando inicio al Mercado de Diseño y Artes Electrónicas en el cual se implementan unas estrategias comerciales estructuradas orientadas a que los emprendedores puedan cerrar efectivamente negocios con los invitados. Esto ha significado un avance gigante en la gestión de la cadena de valor del sector al darle entrada a la circulación como una etapa fundamental para la introducción de productos y servicios en el mercado.

Desde estas organizaciones se tiene la noción que el impulso primordial que se le da a la innovación es el marco de acción que permite a los emprendedores y a los empresarios poder tener un acompañamiento en todos los eslabones de la cadena de valor que no solo compromete al producto, sino también a la generación de ideas, a la formación y a la construcción de redes de colaboración. Un factor adicional que se menciona es que este ejercicio deriva en una construcción de territorio bajo la perspectiva de que es fundamental el desarrollo local en la definición de ciudad.

Su percepción es que el primer factor diferencial de la innovación en las Industrias Creativas está relacionado con una doble implicación, en el cual los sectores culturales tradicionales abren sus perspectivas de acción a partir del uso de las tecnologías de la información, pero a su vez estas tienen la posibilidad de ser dotadas de contenidos que las hagan mucho más atractivas. El segundo factor diferencial es la interdisciplinariedad en la acción de las empresas, donde generalmente los equipos de profesionales presentan



formaciones diversas, hecho que permite a los productos tener características particulares. El tercer factor diferencial tiene que ver con la estética como elemento que está presente en el proceso creativo. Lo estético entendido en este escenario como la posibilidad de comunicar algo y generar una experiencia en el consumidor a partir de productos que cumplan con ciertas características particulares.

Frente a lo anterior se indica que hay ciertas responsabilidades que se deben asumir. En este sentido se cree que es fundamental la creación de una consciencia colectiva en donde se entiendan las industrias creativas en su integridad, dicho de otro modo, eliminar el sesgo frente a la integración entre el sector cultural y el sector de tecnologías de la información con el fin de visualizarlos como sectores unificados. Se señala que en este sentido ya se ha realizado un trabajo importante como institución debido a que se ha logrado vincular a otra serie de instituciones que le apuestan con firmeza al tema como es el caso de la alianza con la Universidad Nacional en el acompañamiento a los emprendedores y la creación de la Mesa de Competitividad. Una primera sesión de la Mesa tuvo como invitado a Carlos Scolari, pionero del Transmedia\* Week. Bajo esta perspectiva existe la intención de presentarse a la convocatoria de Innova de nominada Reto Clúster: Fortalecimiento a Proyectos Clúster en el País con el objetivo de postular productos Transmedia para el sector del turismo en el eje cafetero.

---

\* Las Narrativas Transmedia son una nueva forma de manifestar los productos creativos, los cuales se expresan a partir de diferentes lenguajes, generando así universos complejos y simbólicamente significativos. Un ejemplo claro es lo que ha sucedido con las grandes compañías de cómic, las cuales han cedido derecho para ampliar su universo en el cine, los videojuegos, la literatura, etc.

## 8.2. LA INNOVACIÓN DESDE LAS EMPRESAS CREATIVAS

**Tabla 6. Categorías de Análisis**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PERCEPCIÓN SOBRE INNOVACIÓN</b>	La concepción sobre que es la innovación al interior de las organizaciones
<b>APROPIACIÓN DE LA INNOVACIÓN</b>	La manera en que es asumida la innovación al interior de las organizaciones
<b>CREACIÓN</b>	El proceso mediante el cual un producto creativo es realizado
<b>INNOVACIÓN DE PRODUCTO</b>	La introducción de novedades en los productos para hacerlos competitivos
<b>INNOVACIÓN DE PROCESO</b>	La introducción de novedades operativas que optimizan la productividad
<b>INNOVACIÓN EN MERCADOTECNIA</b>	La introducción de novedades en los mecanismos de acceso a los clientes
<b>INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	La introducción de nuevas formas en las relaciones laborales
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Los procesos de generación de conocimiento que respaldan la creación
<b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b>	La manera en que el consumidor influye en la creación del producto
<b>REDES</b>	La asociatividad y cooperación con otras empresas del sector
<b>ESTÉTICA</b>	La introducción de valores excepcionales en el producto relacionados con su forma y con tenido que influye en la percepción del consumidor
<b>RECEPCIÓN</b>	La valoración crítica que se tiene sobre los productos

Fuente: Elaboración Propia

El instrumento de la entrevista se aplicó a cinco organizaciones del sector creativo. Dos organizaciones del subsector de las artes escénicas, una del subsector de los videojuegos, una del subsector audiovisual y una del subsector del diseño y la publicidad. Para identificar las respuestas se asignan números de 1 a 5 a cada empresa y se le antepone la inicial E. Dicho instrumento se diseñó buscando dar respuesta a las categorías de análisis que surgieron de la revisión del marco teórico.

**Tabla 7. Percepción de Innovación**

<b>E1</b>	<i>“esa es la base de la empresa nuestra, la innovación en videojuegos en la parte de gameplay y de diseño”</i>
<b>E2</b>	<i>“pienso que la innovación es inherente a la creación artística... “es la capacidad de sorprender con nuevas propuestas”</i>
	<i>“hay unos lenguajes digamos que son propios y que van creando como el sello de la institución”</i>
<b>E3</b>	<i>“siento que la innovación es más hacia el lenguaje o hacia los lenguajes que tratamos como de entender”</i>
	<i>“no se debe limitar tanto a que la innovación atienda más a lo que se está dando ahorita que es el auge tecnológico”</i>
<b>E4</b>	<i>“definitivamente esa novedad que tenga esa solución pues es un tema innovador”</i>
<b>E5</b>	<i>“es ese componente de interdisciplinariedad, no estamos enfocados en solo una cosa si no que tratamos de ser un punto de encuentro de varias personas”</i>

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la percepción de la innovación (Tabla 7), hay tres elementos que se destacan. El primero de ellos es la identificación de la innovación con el desarrollo de un lenguaje empresarial propio, es decir, establecer una seña de identidad. El segundo elemento indica que toda innovación posible ofrece una solución al consumidor. El último de estos elementos demuestra que la posibilidad de innovar se determina por el establecimiento de equipos interdisciplinarios que unifiquen la diversidad de opiniones.

**Tabla 8. Apropiación de la Innovación**

<b>E1</b>	<i>“siempre estamos generando nuevas ideas... desde que empezamos y comenzamos sabíamos que iba a ser una parte fuerte de la empresa... siempre en videojuegos esa es la base”</i>
<b>E2</b>	<i>“cada proceso creativo concibe un reto y ese reto obligatoriamente requiere que se innove”</i>
<b>E3</b>	<i>“nosotros entendemos nuestro proyecto como un proyecto que permite o viabiliza procesos locales, nosotros tendemos a fortalecer como los procesos más de nuestra ciudad, a hacer visible todo lo que se está generando, sea musicalmente, sea plásticamente, sea teatralmente... y en ese sentido si lo veo como algo de innovación”</i>
<b>E4</b>	<i>“no tenemos hoy un proceso que diga que cual es la política, cual es el alcance, como vamos a medir esa innovación”</i>
	<i>“casi todo lo que hacemos suele ser por lo general innovador”</i>
<b>E5</b>	<i>“nosotros no nos sentamos a pensar bueno vamos a innovar... siempre lo hacemos mas como la necesidad que vemos siempre de estar mejorando procesos, mejorando cosas, o buscando la manera de que lo que hacemos pues sea más rentable o mejor hecho”</i>

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la apropiación de la innovación (Tabla 8) por parte de las empresas se pueden identificar dos tendencias. Por un lado se encuentran las organizaciones que entienden que innovar es un proceso presente en cada proyecto creativo. Este nivel de apropiación indica que innovar es un aspecto que siempre está presente en cada proyecto. Por otro lado están las empresas que no describen a la innovación como un proceso estructurado pero juega un papel fundamental a la hora de desarrollar los aspectos clave de la organización. . Las anteriores dos tendencias sin embargo no son opuestas ya que confluyen en reconocer la importancia de la innovación dentro de las organizaciones.

Tabla 9. Proceso de Creación

<b>E1</b>	<i>“cinco etapas básicas, que es iniciación que es todo el tema de lluvia de ideas y demás. Se pasa luego a la planificación de la idea que es formularla, hacer todos los diagramas necesarios para llevarla a cabo. Luego se pasa a la parte de ejecución que es la parte de ingeniería y demás. Se pasa luego a pruebas y luego a la entrega del proyecto o al cierre del proyecto”</i>
<b>E2</b>	<i>“no trabajamos con fórmulas... nosotros no tenemos métodos”.</i>
	<i>“los actores van lanzando propuestas y desde la dirección se van también como canalizando se van organizando hasta que todos estamos de acuerdo en construir un trabajo”</i>
<b>E3</b>	<i>“a la hora de estar adentro todos de la creación, cada uno aporta desde sus capacidades y habilidades tratando de potenciar eso, que somos un grupo multidisciplinar”</i>
<b>E4</b>	<i>“utilizamos metodologías, por ejemplo nosotros utilizamos Design Thinking* que es un estándar que hay hoy en día de cómo entender, generar ideas y luego ir filtrando... como son proyectos creativos digamos que al principio es muy difusa la idea entonces se genera mucha incertidumbre y todas esas metodologías nos permiten ir disminuyendo la incertidumbre para en cierto punto ir teniendo la misma idea del cliente, del que produce, de nuestros proveedores, de nosotros”</i>
<b>E5</b>	<i>“el proceso creativo yo lo describo más desde el lado interdisciplinar... siempre se abordan los proyectos como desde las habilidades de cada uno... entonces los proyectos son abordados de manera integral”</i>

Fuente: Elaboración Propia

Para los entrevistados el proceso creativo (Tabla 9) siempre debe priorizar la generación de la idea inicial. Posterior a esto la implementación de métodos es diversa y variada. Están quienes construyen un proceso planeado por etapas y quienes desarrollan la idea de manera libre y desestructurada. Por otro lado, y al igual que en la categoría sobre percepción de la innovación, se resalta el trabajo interdisciplinario como una dinámica que genera valor a la creación del producto.

---

\* Design Thinking es una metodología de innovación que invoca el trabajo en equipo de los creativos con el fin de que a partir de procesos de ideación se logre vincular las necesidades del consumidor con las capacidades de la empresa.

Tabla 10. Innovación de Producto

<b>E1</b>	<i>“siempre nos centramos en historias profundas y en una buena jugabilidad”</i>
<b>E2</b>	<i>“tener una enorme capacidad de síntesis de ir al documento; primero hay que leerlo todo, de descubrir cuál es el espíritu del documento como tal, y de ese espíritu extraer los elementos más fuertes que pueden generar mayor impacto para a través de ellos llevarlos a una representación”.</i>
<b>E3</b>	<i>“en este momento trabajamos tres semilleros, que son uno en pintura, otro en guitarra básica y otro en teatro”</i>
<b>E4</b>	<i>“nosotros tenemos una escuela que le enseñamos animación a la gente, o sea que nosotros básicamente construimos nuestra propia competencia”</i>
<b>E5</b>	<i>“nos gusta mucho por el tipo de personas que tenemos acá cambiar las maneras... tradicionales de hacer las cosas... para eso digamos que también hemos creado protocolos... y tratamos siempre como de buscar referentes de cosas que de pronto no son como implícitas si no que son cosas de otros aspectos o de otras temáticas, pues como de cosas que no tienen nada que ver con lo audiovisual tratamos de integrarlas de alguna manera”</i>

Fuente: Elaboración Propia

La percepción sobre las novedades en el producto (Tabla 10) es que el factor central es la creación de contenidos de calidad y que permitan al consumidor la lectura de sencilla de estos. Para la mayoría de los casos generar procesos de formación desde la misma base empresarial es fundamental para poder generar productos innovadores. Muchos de los bienes creados se basan en preceptos que se cruzan con la Narrativa Transmedia.

El conocimiento es clave para la innovación en los procesos (Tabla 11) de los entrevistados. El conocimiento que proviene de extraer información de diversas fuentes, sea la formación, los clientes o la literatura especializada, ha sido fundamental para implementar procedimientos y tecnificar los sistemas con el fin de que esto se traduzca en una mayor eficiencia en el diseño de productos y una minimización de los costos.

Tabla 11. Innovación de Proceso

<b>E1</b>	<i>“siempre estamos aplicando para los videojuegos hacemos ingeniería de software y para la parte de formulación estamos aplicando gerencia de proyectos”</i>
<b>E2</b>	<i>“el teatro si nos permite a nosotros en los procesos, dependiendo de las necesidades del montaje, dependiendo de los retos a los que nos tengamos que enfrentar para interpretar un personaje, a partir de ahí entonces tratamos que el actor se aproxime lo más posible a su personaje, si sus personajes son bailarines necesitamos un actor que tenga ciertas condiciones de elasticidad y de ritmo</i>
<b>E3</b>	<i>“estamos como en medio del proceso porque somos... muy jóvenes... le apostamos mucho a la capacidad... desde lo que usted puede hacer y lo que tiene... creo que es un proceso en el que apenas estamos como encontrando las fórmulas”</i>
<b>E4</b>	<i>“una cosa que nos ha servido mucho últimamente es que hemos estado leyendo mucho... yo puedo coger y leerme un libro un día y aprender una cantidad de técnicas o de cosas que generalmente no están ahí afuera”</i>
<b>E5</b>	<i>“tenemos como el hábito de sentarnos a charlar y a mirar que podemos mejorar”</i>
	<i>“decidimos como técnica administrativa siempre trabajar bajo referentes... eso simplifica mucho los procesos”</i>

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la mercadotecnia (Tabla 12) las empresas creativas generalmente trabajan para dos tipos de clientes. Por un lado están los consumidores finales de sus productos creativos. Por otro lado hay clientes que son otras empresas que requieren de algún tipo de servicio y han despertado un interés significativo en lo que el sector creativo puede aportar. Algunas empresas recientemente han empezado a producir bienes para clientes finales o lo tienen como proyección cercana, así que su radio de acción se ha centrado en el cliente empresarial. Lo anterior implica que las estrategias de mercadeo son diferentes en cada escenario. Las redes sociales y el internet se han consolidado como herramientas efectivas para acceder a mercados y generar nuevas formas de negocio, como plataformas virtuales para la producción de servicios; y han sido muy eficaces para llegar al

consumidor final. Para clientes empresariales, temas como el marketing directo y las recomendaciones han resultado mucho más satisfactorios.

**Tabla 12. Innovación en Mercadotecnia**

<b>E1</b>	<i>“tenemos lo que son empresas que necesitan productos hechos a la medida y los que son propiedad intelectual que son videojuegos que se lanzan a tiendas virtuales”</i>
<b>E2</b>	<i>“indudablemente las redes sociales están manejando la parada en eso, ya los afiches han perdido valor, pienso que los volantes en la calle ya nadie los lee, es mas ya nadie los recibe</i>
<b>E3</b>	<i>“anteriormente éramos conocidos con otros nombres... hemos estado en muchos espacios en la ciudad y nos han ido reconociendo”</i>
	<i>“lo otro es la difusión que se hace, en redes sociales, medios de comunicación, canales, emisoras”</i>
<b>E4</b>	<i>“el mercadeo se vuelve de otro nivel, el sitio web se va a volver una herramienta de venta para todos esos servicios que salimos a vender pero también vamos a tener unas estrategias que van a ser relacionadas con los productos online”</i>
	<i>“hay productos que estamos trabajando y ya tenemos como unos sistemas de gestión de redes, de publicidad”</i>
<b>E5</b>	<i>“nos hemos dado cuenta que lo más importante es el mercadeo directo... nos parece más efectivo el contacto directo, llamar, decir mire tenemos esto, cuando podemos generar una cita, mostrarle mi portafolio... ha significado un ingreso real ese mercadeo persona a persona, tratamos de estar muy presentes en ruedas de negocios”</i>

Fuente: Elaboración Propia

El aspecto organizacional (Tabla 13) de estas empresas presenta la particularidad convocar generalmente a grupos de profesionales. Los equipos vinculan mayoritariamente a personas con formación académica. A diferencia de otro tipo de empresas, estos equipos son pequeños y multidisciplinarios, factor clave en los costos asociados a este tema. Generalmente las estructuras son flexibles y los niveles de jerarquía pasan a tener una connotación particular; aún en el organigrama más estricto de



este grupo de entrevistados existe una noción de hermandad que hace que permite que se reduzcan las distancias entre profesionales.

**Tabla 13. Innovación Organizacional**

<b>E1</b>	<i>“mi socio y yo tenemos en la empresa el mismo cargo... nos encargamos de muchas partes que son digamos la parte inicial y la parte creativa de la idea”</i>
<b>E2</b>	<i>“dentro de este grupo de 16 personas tenemos un equipo creativo de 5 personas que somos los que asumimos digamos los retos de decidir cómo vamos a contar esta historia”</i>
<b>E3</b>	<i>“nosotros todavía no nos vemos como algo tan jerárquico... pero si definimos unos roles claros...es básicamente la pirámide que está distribuida con el director que está arriba, después viene una junta directiva, después de la junta directiva viene la asamblea general, después de la asamblea general viene lo administrativo que tiene que ver con la parte presupuestal y todo este manejo económico, y de ahí sigue lo que tiene que ver con comunicaciones, y después de eso ya viene la planta artística”</i>
<b>E4</b>	<i>“para mí la innovación más importante que creo en la empresa es pensar en la empresa misma, en la estructura misma, entonces como nos actualizamos nosotros internamente”</i>
	<i>“cuatro son los estándar que son la parte financiera, la parte de producción, talento humano y mercadeo... con el fin de que cada proyecto que entre atravesase esas áreas”</i>
<b>E5</b>	<i>“tratamos de buscar un personal como idóneo, siempre bien referenciado o de procesos que ya hayamos tenido”</i>
	<i>“tratar de motivar a la gente que está trabajando con nosotros”</i>

Fuente: Elaboración Propia

Aunque los entrevistados están conscientes de que realizan cierto tipo de investigación (Tabla 4) no la relacionan a áreas de I&D. Este factor es clave porque implica un factor diferencial en el sector. Las empresas realizan procesos de indagación y búsqueda de información pertinente y que no exige unos costos muy altos. Herramientas de vigilancia tecnológica, como el benchmarking, son referente para medir tendencias y

tomar las decisiones estratégicas necesarias. De nuevo el elemento interdisciplinar es tomado como vital para construir una base de conocimiento.

**Tabla 14. Investigación**

<b>E1</b>	<i>“un estudio de mercado lo hacemos digamos a través de varias empresas en internet que hay para ello”</i>
<b>E2</b>	<i>“hay una serie de asesorías literarias... la persona que lidera la propuesta hace una investigación previa para poderla sustentar”</i>
<b>E3</b>	<i>“pero si estamos en un proceso de indagación muy distinto a lo que hemos venido haciendo...que además es algo que se ha trabajado con mucho tiempo y dijimos como no vamos a darle un vuelco a esto, vamos a meternos más de lleno a ver de dónde viene el payaso, donde nace, cual es su contexto histórico, las culturas, que hace un payaso aquí o allí”</i>
<b>E4</b>	<i>“por lo regular somos más bien vigilantes de lo que sucede en internet, y digamos que se hacen unas consultas... ahorita no vamos tan a profundidad si no tener un benchmarking de algunas empresas que lo hayan hecho de una idea que encontramos”</i>
	<i>“en ese proceso se hace un benchmarking amplio del tema, se llaman pedagogos, los pedagogos construyen la información, se hace un ejercicio ya multidisciplinar”</i>
<b>E5</b>	<i>“si se va a abordar cualquier proyecto se hace una búsqueda de los referentes a nivel mundial... el que haya personas de diferentes áreas también nos permite contextualizar las cosas desde el conocimiento de cada área”</i>

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a las relaciones con los clientes (Tabla 15) se considera que el cliente juega un papel activo y se debe trabajar siempre pensando en el. La interacción entre el producto y el cliente es el valor fundamental con el que los contenidos deben ajustarse de tal forma que se dé la posibilidad de romper las fronteras internas de dicho producto y establecer un diálogo con quien lo recibe.

Tabla 15. Relación con el Cliente

<b>E1</b>	<i>“siempre piden cosas básicas, nosotros tratamos de abrirles el panorama y mostrarles que pueden hacer muchas otras cosas además de eso”</i>
<b>E2</b>	<i>“nosotros montamos las obras para que venga un público a verlas... pero si no tenemos un espectador que reciba esa información nuestro trabajo no tiene sentido”</i>
	<i>“yo tengo clientes desde hace siete años en la actividad empresarial digamos, cuando empezamos a explorar esto en forma y siguen con nosotros, y son nuestros primeros y mejores. Y cada vez están llegando más clientes que han entendido que lo que estamos haciendo da enormes resultados positivos en la búsqueda de sus intereses”</i>
<b>E3</b>	<i>“tenemos un repertorio de cinco obras... cuatro de ellas involucran totalmente siempre están rompiendo esa cuarta pared de la que se habla en el teatro”</i>
	<i>“siempre han sido como en eso de jugar siempre con ellos, siempre alimentarnos y la comunicación directa”</i>
<b>E4</b>	<i>“se hace un análisis de lo que hay afuera pero no es lo que nos da definitivamente la información, la idea es como le sacamos esa información al cliente”</i>
	<i>“para nosotros hoy en día los microempresarios son un foco importante”</i>
<b>E5</b>	<i>“la gente que consume nuestros productos generalmente son personas que tienen un cargo alto dentro de las organizaciones”</i>
	<i>“ya cuando sean unas cosas más masivas pues la interactividad tendrá que ser también más masiva, o sea, testeos en redes, que la gente simplifique el proceso de creación”</i>

Fuente: Elaboración Propia

La propensión a establecer redes colaborativas (Tabla 16) con otras empresas es un tema prioritario para los entrevistados. Este fenómeno surge del entendimiento de que el desarrollo del sector tiene como punto de avance la necesidad de cooperar para lograr ser competitivos. Estas relaciones generalmente establecen lazos de solidaridad, amistad y pactos indisolubles. Desde un punto de vista más técnico, las empresas han entendido que enfocarse en un elemento de la cadena de valor permite articular sus esfuerzos con empresas que se enfoquen en otro eslabón.

Tabla 16. Redes

<b>E1</b>	<i>“ha sido digamos que un proceso de muchos años”</i>
<b>E2</b>	<i>“el cooperativismo está cogiendo fuerza... se han venido dando redes importantes de colaboración”</i>
<b>E3</b>	<i>“en ese sentido si tenemos muchos amigos... ahorita estamos con un proyecto que se llama Experimentarte... hemos conseguido varios aliados”</i>
	<i>“también venimos trabajando con todo el sector teatral digamos para lo que es la circulación de espectáculos en nuestra sala, ahí también se ha forjado una relación muy fuerte donde es muy fácil ya en este momento contar con el otro digamos para realizar espectáculos”</i>
<b>E4</b>	<i>“logramos trabajar una coproducción internacional con Corea y Estados Unidos, acá hicimos una película animada con estos estudios, en el que trabajaron alrededor de 60 personas acá, 90 en Corea y 60 en Estados Unidos”</i>
<b>E5</b>	<i>“ahorita andamos en una tónica un poco diferente a la que estábamos de estos son nuestros clientes, de abrírnos a otras colectividades y tratar de unirnos para hacer cosas más grandes... buscando proyectos más grandes, que sean menos desgastantes en la gestión y que sean mejores en la rentabilidad”</i>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Estética

<b>E1</b>	<i>“tiene que ser muy fuerte siempre... en el tema de videojuegos eso es esencial”</i>
<b>E2</b>	<i>“para nosotros la parte estética es fundamental, y sin ella pasaríamos de ser una organización que produce arte a una organización que produce otro tipo de cosa que se puede llamar como quiera”</i>
<b>E3</b>	<i>“es fundamental encontrar el lenguaje... creo que nosotros en ese sentido hemos ido encontrando nuestras fórmulas</i>
<b>E4</b>	<i>“yo creo que hay un valor detrás que es el contenido... es mas como cual es la experiencia que hay detrás de lo que le venden al cliente”</i>
<b>E5</b>	<i>“nosotros nos queremos posicionar como una empresa creativa con altos contenidos creativos.... la imagen es lo más importante, lo estético”.</i>

Fuente: Elaboración Propia

Las empresas entrevistadas reconocen que lo estético es un valor que está presente permanentemente en todo el proceso de creación. Sin embargo esta estética más allá de

vincularla a la apreciación de lo bello, tiene que ver con la experiencia que el consumidor tiene con el producto. La estética en este sentido está ligada a la dinámica y a la interacción que le aporta el bien al cliente. Esta noción está vinculada estrictamente al desarrollo de un lenguaje propio, el sello diferenciador de las empresas que desean ser competitivas.

**Tabla 18. Recepción**

<b>E1</b>	<i>“ahora hay muchas personas o empresas dedicadas a esto, dedicadas a evaluar juegos y dedicadas a evaluar lo que es jugabilidad, arte, hacen comentarios sobre ello y a raíz d eso se puede llegar a un público grande”</i>
<b>E2</b>	<i>“una crítica seria, una crítica bien construida, una crítica bien hecha, lejos de hacerle daño a una producción artística, ayuda a que quienes estamos en el proceso creativo entendamos y veamos desde la óptica externa lo que nosotros no podemos ver adentro”.</i>
<b>E3</b>	<i>“existe un diálogo permanente con algunos personajes acerca de los trabajos... de cierta manera uno asume digamos o recibe las críticas... tenemos dentro de los espectáculos que hacemos siempre al final se hace un foro... me parece que es necesario y que es vital como esa retroalimentación con el público”</i>
<b>E4</b>	<i>“todavía no tenemos el volumen para poder que nos hagan ese tipo de revisión, pero con varios productos que estamos sacando seguramente vamos a pasar por ahí y vamos a estar dispuestos como a ese nivel del potencial escarnio público”</i>
<b>E5</b>	<i>“por ahora como no hemos hecho productos propios no hay como una crítica directa sobre algún producto que hayamos hecho por parte de un público”</i>
	<i>“la crítica siempre es de tomarlo de la mejor manera, sea buena o sea mala, hay que agradecer los halagos y si hay críticas pues que ayuden a mirar un problema son bien recibidas”</i>

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la recepción crítica (Tabla 18) se entiende que cumple un papel importante en términos de establecer otro modo de canalizar clientes, quienes pueden acceder a este tipo de productos a partir de los comentarios que se hagan sobre ellos. Sin embargo se resalta que esta debe ser totalmente seria y honesta.

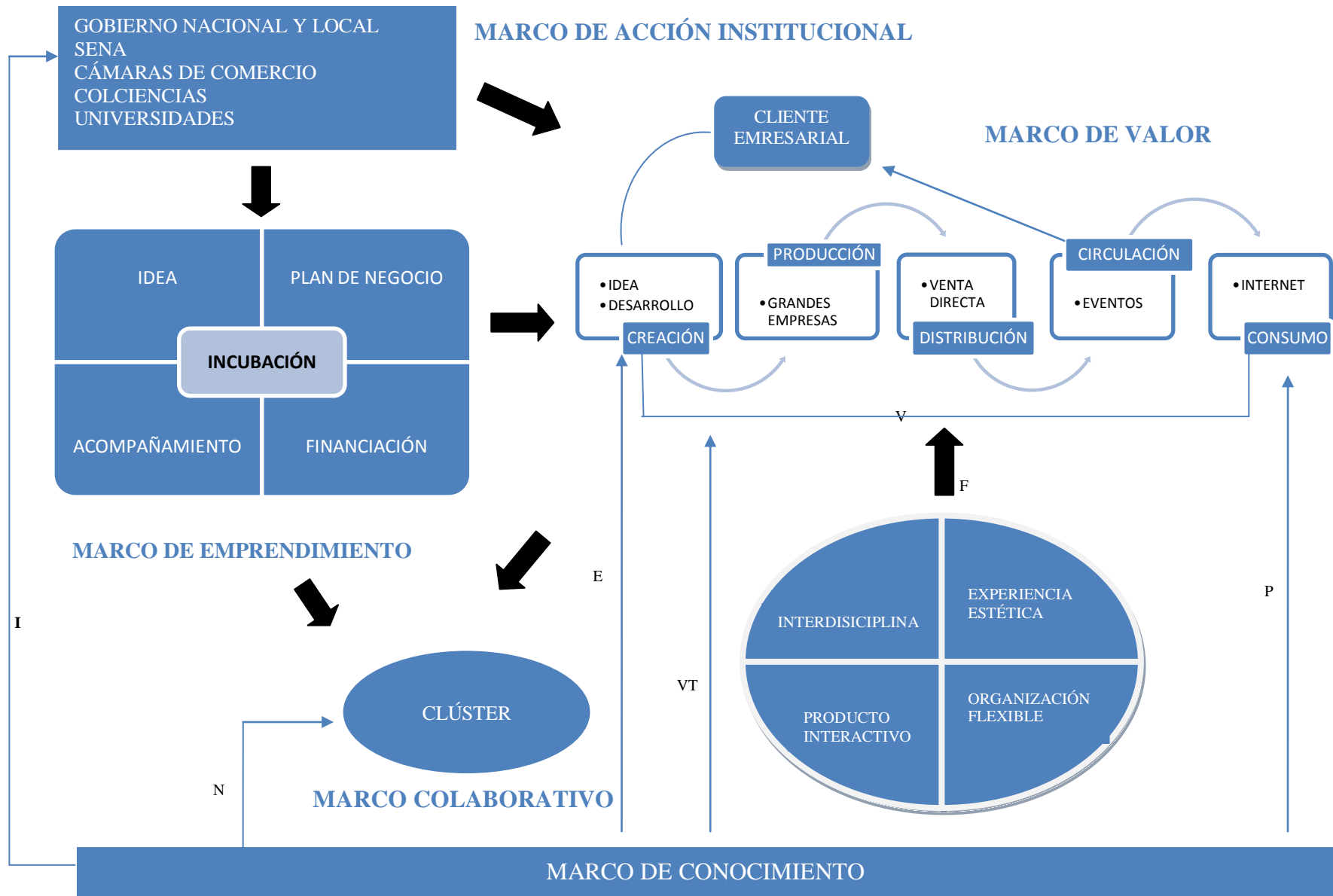
### **8.3 MODELO INTEGRAL DE INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA CREATIVA**

A partir de la revisión de la literatura existente, el análisis del caso Manizales y las entrevistas a cinco empresarios del sector, se formula el modelo de innovación en la industria creativa, cuya intención es entender su funcionamiento general y como se tejen las relaciones de los actores de interés. En este sentido dicho modelo no tiene un carácter normativo. Su perfil es descriptivo ya que intenta reconstruir la estructura actual a partir de una información que involucra los aspectos prácticos. La figura 4 ilustra el modelo, el cual será explicado en los siguientes párrafos.

El modelo integral se construye a partir de la identificación de cinco marcos de acción que son fundamentales para orientar la innovación en las empresas. Se aborda bajo un punto de vista global en el cual se establecen las interacciones de dichos marcos de acción.

El marco de la acción institucional integra a las organizaciones que apoyan en un primer nivel al campo de la innovación en las industrias creativas. Son instituciones que respaldan desde la academia y desde lo público a partir de la creación de políticas, mecanismos de financiación, actividades de fomento, eventos comerciales, caracterizaciones y estudios de factibilidad para el sector. Su inclusión es ineludible pues es el escenario que crea las condiciones estructurales para que se tracen las rutas de innovación en las empresas. Su interacción cobija tanto a los procesos de emprendimiento como al sector empresarial ya establecido. Con los primeros a partir de las facilidades que se generan para la creación de empresas y al segundo con una política pública sólida que le de sostenibilidad.

Ilustración 7. Modelo Integral de Innovación de la Industria Creativa



Fuente: Elaboración Propia

El marco del emprendimiento corresponde al escenario en el cual las ideas de negocio mejor estructuradas se insertan en una dinámica mediante la cual pueden llegar a consolidarse como una empresa rentable. Este escenario está en constante diálogo con la acción institucional debido que es allí donde los emprendimientos toman su impulsos, tanto en aspectos de financiación como en la consolidación de espacios exclusivos para la incubación. Se construye como una matriz en la cual la incubación es el objetivo central del cual derivan varios aspectos, los cuales son la generación de una idea estructurada y realista que se proyecte como en un escenario comercial potencial; la consolidación de un plan de negocio que describa todas las etapas de creación de la empresa de manera articulada; el acompañamiento por parte de expertos con el fin de establecer los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo un emprendimiento exitoso y tener un control sobre todo el proceso de incubación; y finalmente, la identificación y acceso a recursos que permitan la inyección de capital en el proyecto. Como se logra apreciar, estos elementos no se constituyen dentro de una jerarquía ni hacen parte de un proceso progresivo. Todos ellos interactúan de forma paralela, permitiendo así que se puedan realizar correcciones y presentar mejoras. La concepción de la innovación siempre está presente en este escenario y se proyecta con el fin de establecer cuáles son las ventajas que presentan respecto a la competitividad.

El marco en el cual el proceso de innovación se concreta es aquel en el cual se establece la cadena de valor del producto, desde su concepción hasta su consumo. Este escenario presenta ciertas características que definen las particularidades del sector creativo. Lo primero que resalta es el hecho de que los productos presentan una doble vía,



esto se debe a la presencia de los dos tipos de clientes identificados en el capítulo anterior. Esta doble vía determina como será concebido el producto. El camino central busca la introducción de bienes a los consumidores individuales. Generalmente la concepción de estos bienes está determinada por las necesidades identificadas en grupos de clientes grandes, pero también sucede que algunas empresas los conciben a partir de ideas propias sin influencia externa. En este proceso, la circulación y el uso del internet como herramienta de marketing se han consolidado como recursos de significativa importancia para ampliar mercados. La otra vía propone el desarrollo de servicios para clientes empresariales, lo cual implica un contacto directo con este tipo de consumidor y a su vez el establecimiento de ciertas reglas sobre el producto que van condicionadas por la necesidad de dicho cliente. Sin embargo el contacto directo no es el único mecanismo de acceso, ya que los espacios de circulación han permitido que los empresarios cierren negocios con los proyectos más innovadores. Otro aspecto central de este marco es el papel que juega la valoración crítica como arma eficaz para el éxito o el fracaso comercial. Dicho fenómeno se identifica en el modelo mediante el conector V, indicando que en el sector hay una cantidad de actores generadores de opinión que ejercen una potencial influencia en la decisión del consumidor individual. El último aspecto significativo son los llamados factores diferenciales del sector, identificados con el conector F. Son aquellos que se identifican como las características más distintivas de la innovación en el sector. La interdisciplinariedad como elemento característico de los equipos de trabajo que permite que la generación de los productos presenten esas cualidades únicas que poseen. La experiencia estética entendida como el conjunto de

características de diseño y contenido que le proponen al cliente una forma de consumo diferente. La interactividad que el producto ofrece con el cliente permitiendo que este tome un papel activo en el consumo y establezca un diálogo directo con el bien. La flexibilidad organizacional, caracterizada por el establecimiento de estructuras poco rígidas, equipos de trabajo pequeños, cuadros jerárquicos novedoso y el sentimiento de hermandad entre los trabajadores.

El escenario colaborativo es aquel en el que se establecen estrategias de cooperación entre las organizaciones con el fin de presentar proyectos conjuntos y buscar ser más competitivos en el mercado. La clusterización permite que haya un reconocimiento entre los actores del sector, no solo de empresas consolidadas, sino también de procesos de incubación y el marco institucional. Esto significa un aporte fundamental para el marco amplio de la innovación ya que posibilita un acceso masivo a clientes y la posibilidad de compartir información y tecnologías que de otra forma sería muy costoso.

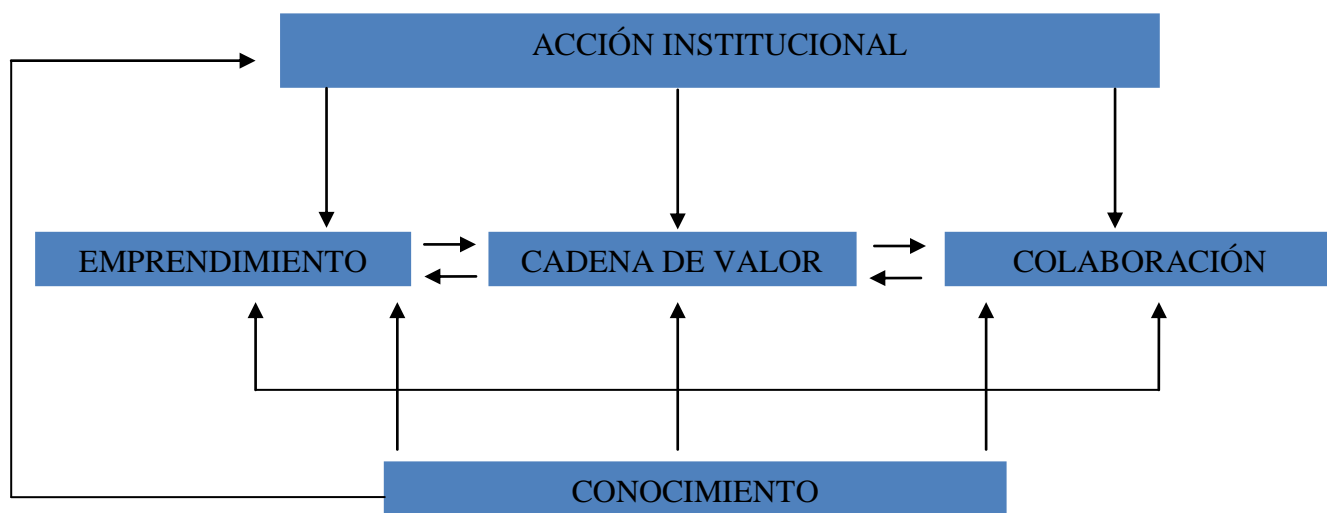
Por último se encuentra el marco del conocimiento. Este escenario es transversal a los otras cuatro ya identificados en la medida en que se hace necesaria su presencia en cada una de las estrategias que se formulan. Implica la implementación de acciones encaminadas a transformar la información existente en un corpus de conocimiento necesario para las estrategias de innovación así como el desarrollo científico necesario para la sostenibilidad del sector, de tal manera que hay unos elementos bien diferenciados. En primer lugar se identifica el conocimiento que se genera desde la academia, identificado con el conector I, el cual incluye la oferta existente y proyectada

en cuanto a ciencia dura se trata. Por otro lado se logra identificar que el sector empresarial ha orientado sus estrategias de captación de información significativa al campo de la vigilancia tecnológica, identificada con el conector VT, la cual ofrece recursos importantes para identificar tendencias, realizar mediciones sobre el impacto de productos a nivel mundial y la toma de decisiones adecuada para el desarrollo interno. Paralelo a lo anterior, el marco incluye procesos de formación que ya no solo corresponden a la educación que se imparte en los institutos de enseñanza y de la cual se nutre los equipos interdisciplinarios de las empresas, ni a las asesorías que hacen parte del acompañamiento al proceso de incubación; si no que también aporta dos elementos desde el ámbito empresarial muy significativos e innovadores. Por un lado hay una tendencia a que las empresas funden sus propios espacios de enseñanza orientados a formar en los aspectos que más interesan a la organización, proceso que se identifica con el conector E, y que ha implicado la cualificación no solo del personal adscrito, sino también de otros potenciales emprendedores en el sector. Identificado con el conector P, el otro aspecto es la estrategia que tienen algunas organizaciones de formar al consumidor desde los mismos escenarios de circulación y exhibición con el propósito de fidelizar a sus clientes y ampliar su mercado. Por último se debe mencionar como desde la clusterización existe la posibilidad de crear plataformas virtuales que permiten el intercambio de conocimientos y la formación virtual entre pares, estrategia de networking básica en esta tendencia colaborativa, identificada con el conector N.

A raíz de esta construcción global del proceso en las industrias creativas, se evidencia que existe tras bambalinas un flujo de la innovación a través de los marcos de referencia.

Este flujo, demostrado en la figura 8, es dinamizado por una serie de fuerzas provenientes de los marcos que es lo que permite el funcionamiento del modelo.

#### **Ilustración 8. Flujo de Innovación en la Industria Creativa**



Fuente: Elaboración Propia

En la imagen se aprecia como la acción institucional incide directamente sobre los campos de la acción empresarial. Esto lo hace, como ya lo hemos mencionado, con el diseño de una política pública favorable a los procesos de innovación. Dicha política pública impulsa procesos de incubación a partir de la generación de fuentes de financiamiento, ofrece facilidades tributarias a las empresas y provee de las herramientas científicas y tecnológicas necesarias para la innovación; y ofrece soluciones a los procesos regionales a partir del estímulo a la clusterización.

En el terreno empresarial se presentan una serie de flujos dobles. El primero tiene que ver con la relación que se establece entre los procesos de incubación y la actividad empresarial propiamente dicha. Esta relación se da como una secuencia lógica, en la cual un emprendimiento es impulsado a la consolidación de una empresa a partir de un buen proceso de acompañamiento y fortalecimiento. Y a su vez el sector empresarial provee de los recursos necesarios para que este acompañamiento sea el esperado. El segundo flujo se presenta en el momento en que las necesidades para ser competitivos impulsa a los empresarios a establecer diversas formas de asociatividad, las cuales permiten que haya un fortalecimiento del desarrollo local y un acceso a recursos tecnológicos más sencillo, tal como lo describe la perspectiva de la innovación abierta. Además, este escenario colaborativo vincula a los procesos de emprendimiento y a los actores institucionales.

El conocimiento en este escenario del flujo de la innovación tiene que ver con la información disponible que capitaliza cada uno de esos marcos. Se puede dirigir hacia el ámbito académico institucional, hacia la formación de emprendedores, la formación de equipos de trabajo y de públicos, y el aprendizaje colaborativo y virtual. Se consolida como la piedra angular del modelo ya que se convierte en el insumo fundamental para generar procesos de innovación.

## 9. CONCLUSIONES

- El modelo integral de innovación para las Industrias Creativas permite describir claramente el panorama del sector a partir de la integración de los cinco marcos actuación existente: institucional, emprendimiento, cadena de valor, colaborativo y conocimiento.
- El modelo confirma el supuesto de que existen una serie de características distintivas que hacen que la innovación se exprese mediante ciertos rasgos particulares en el sector de las industrias creativas.
- El sector de las industrias creativas propone para el desarrollo de la innovación en las organizaciones el establecimiento de una estructura de apoyo fuerte a la creación de nuevas empresas.
- El establecimiento de clústers creativos permite la interacción colaborativa entre los actores del sector con el fin de trabajar bajo una perspectiva de innovación abierta.
- Las investigaciones sobre el tema han logrado caracterizar apropiadamente a un sector emergente como es el creativo, hecho que ha posibilitado el desarrollo de políticas públicas para su desarrollo y la generación de incentivos para su crecimiento.
- Las empresas del sector entienden que la innovación es el factor clave para lograr ser competitivos en el mercado.

-Hay estrategias para implementar novedades en los escenarios tradicionales de innovación: sobre lo tecnológico, la mercadotecnia y lo organizacional. Tales como implementación de procesos, desarrollo novedoso de productos, generación de políticas culturales sobre el tema de consumo.

-Además de estos escenarios se identifican otros aspectos innovadores que diferencian al sector, como la implementación de una visión estética sobre el producto y la posibilidad de que este plantee una interacción con el consumidor.

-Las empresas del sector son ampliamente calificadas, contando con equipos de trabajo pequeños de carácter interdisciplinar.

-La investigación presenta limitaciones en cuanto al papel de la propiedad intelectual, tema que debe ser abordado con posterioridad a partir de una identificación de los mecanismos de registro con que cuenta las empresas y la importancia que estos tienen en sus estrategias de innovación.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T., y Horkheimer, M. (1944). La Industria Cultural. Ilustración como Engaño de Masas. *Dialéctica de la Ilustración* (pp. 165-213). Valladolid: Trotta (1994)
- Barietta, F. & Yoguel, G. (2009). La Actualidad del Pensamiento de Schumpeter. *Revista de Trabajo*, 7 (5): 77-93
- Benjamin, W. (1936). *La Obra de Arte en la Época de su Reproductibilidad Técnica*. México D.F: Itaca (2003)
- Bianchi, G. & Bortolotti, F. (1996). On The Concept of Formal Innovation, *European Regional Science Association 36<sup>th</sup> European Congress*.
- British Council Colombia (2002). Mapeo de Industrias Creativas en Bogotá. Bogotá, Colombia.
- Bustamante, E. (2009). De las Industrias Culturales al Entretenimiento. *Diálogos de la Comunicación*, 78: 1-25
- Carvajal, A. (2010). Las Capacidades Tecnológicas como Base para el Desarrollo. *Actualidades Investigativas en Educación*, 10 (1): 1-19
- Casani, F., Rodríguez, J. & Sánchez, F. (2012). Los Nuevos Modelos de Negocio en la Economía Creativa: Emociones y Redes Sociales. *Universia Business Review*, 33: 48-69
- CEDE (2010). Caracterización del Sector de Industrias Culturales y Creativas en Bogotá y Cundinamarca, *Resumen Ejecutivo*. Bogotá, Colombia



- Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, *Harvard Business School Pres.* Boston, USA.
- Consejo Privado de Competitividad (2015). Índice Departamental de Competitividad 2015. Bogotá, Colombia
- Colciencias (2008). Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación. Bogotá, Colombia.
- DCMS & Creative Industries Task Force (1998) *Creative Industries 1998: Mapping Documents*, London: UK Department for Culture, Media and Sport
- DNP (2007). *Documento Sectorial: Cultura, Publicidad y Medios*, Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad
- DNP (2008). Política Nacional de Competitividad y Productividad, *Documento CONPES 3527*. Bogotá, Colombia.
- DNP (2009). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, *Documento CONPES 3582*. Bogotá, Colombia.
- DNP (2010). Informe de Seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad Ley 1253 de 2008, *Documento CONPES 3668*. Bogotá, Colombia.
- DNP (2010). Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia, *Documento CONPES 3659*. Bogotá, Colombia
- Escorsa, P. & Valls, J. (1998) *Tecnología e Innovación en la Empresa*. Barcelona, Edicions UPC

- European Commission (2012) *Materials Research and Innovation in the Creative Industries*, Bruselas
- Garnham, N. (2005). From Cultural to Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 1(11): 15-29
- Godin, B. (2006). The Linear Model of Innovation; The Historical Construction of an Analytical Framework. *Science, Technology and Human Values*, 6 (36): 639-667
- Gómez, H. & Mitchell, D. (2014). *Innovación y Emprendimiento en Colombia: Balance, Perspectivas y Recomendaciones, 2014-2018*, Cuadernos Fedesarrollo 50
- Green, L. y Miles, I. (2008). *Hidden Innovations in the Creative Industries*, UK National Endowment for Science, Technology and the Arts
- Jacobs, Mark (2010). Craft Labour and Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 3(16): 305-321
- Kline, S. & Rosenberg, N. (1986). An Overview on Innovation. *The Positive Sum Strategy* (pp. 275-305). Washington: National Academy Press (1986)
- Kurz, H. (2006). Schumpeter on Innovations and Profits. *Neo Schumpeterian Economics: An Agenda for 21<sup>st</sup> Century*. Trest, República Checa
- Léger, A. & Swaminathan, S. (2007). *Innovation Theories: Relevance and Implications for Developing Country Innovation*, DIW Berlin
- Levickaite, R (2012). Interlinks of Cultural and Creative Economies Through Creative Products and Services. *Science – Future of Lithuania*, 4(3): 256-261

- Miles, I. & Green, L. (2008). *Hidden Innovations in the Creative Industries*. NESTA, Londres
- Mincultura (2011). *Caracterización de Fuentes de Financiamiento para Empresas Culturales en el Ámbito Público y Privado, Nacional en Internacional*, Manizales
- Mincultura (2014). *Caracterización del Perfil del Emprendedor y del Empresario Cultural*, Manizales
- Mincultura & CRECE (2005). *Guía para la Elaboración de Mapeos Regionales de Industrias Creativas*, Bogotá
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico, *Scientia et Technica*, 25 (10): 209-213
- NESTA (2009). *Soft Innovation: Towards a More Complete Picture of Innovation Change*, Londres
- Norman, D. & Verganti R. (2012). Incremental and Radical Innovation: Design Research Versus Technology and Meaning Change. Trabajo presentado en la conferencia *Designing Pleasurable Products and Interfaces*. Milán, Italia. 2011. Recuperado de <http://jnd.org/dn.mss/Norman%20%26%20Verganti.%20Design%20Research%20%26%20Innovation-18%20Mar%202012.pdf>
- OCyT (2014). *Indicadores de Ciencia y Tecnología*
- OECD (2005). *Manual de Oslo*, Oslo
- Paap, J. (2005). *Customer Focused Technology Planning*. Paap Associates. 351 Waban Avenue. Waban, MA 02468.

- PNUD (2010). *Economía Creativa Informe 2010*, Ginebra
- Prince, R. (2010). Globalizing the Creative Industries Concept. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 40: 119-139
- Ramos, J. (2012). La Escuela de los Derechos de Propiedad: Análisis Crítico de la Teoría Naïve de los Derechos de Propiedad. *Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico*, 865: 91-105
- Rodríguez, J. (2010). Innovación Abierta: Desafíos Organizacionales de este Modelo de Gestión de la Innovación para las Empresas. *Revista Galega de Economía*, Extraord. (19): 1-13
- Rodríguez, R (2011). De Industrias Culturales a Industrias del Ocio y Creativas: los límites del campo cultural. *Revista Comunicar*, 36(18):149-156
- Sampieri, S. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F., McGraw-Hill Interamericana, Cuarta Edición
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Bogotá, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londres, Reino Unido. Taylor & Francis, 2003. "The fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion comes from the new consumers' goods, the new methods of production and transportation, the new markets, the new forms of industrial organization that capitalist enterprise creates" Traducción mía

SELA (2011) *Incentivo a las Industrias Culturales y Creativas en América Latina y el Caribe*.

Caracas, Venezuela.

UNCTAD (2010). *Economía Creativa Informe 2010*

Velasco, E, & Zamanillo, I,. (2008). Evolución de las Propuestas sobre el Proceso de

Innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*,

14(2):127-138

## 11. ENLACES VIRTUALES

[www.ccmpec.org.co](http://www.ccmpec.org.co) Cámara de Comercio de Manizales

[www.clusterlab.co](http://www.clusterlab.co) ClusterLab – Cluster de Industrias Creativas del Eje Cafetero

[www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co) Colciencias

[www.colombiacompetitival.gov.co](http://www.colombiacompetitival.gov.co) Sistema Nacional de Competitividad

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) Departamento Nacional de Estadística

[www.festivaldelaimagen.com](http://www.festivaldelaimagen.com) Festival Internacional de la Imagen

[www.incubadoracultural.org](http://www.incubadoracultural.org) Incubadora de Empresas Culturales

[www.innpuelsacolombia.com](http://www.innpuelsacolombia.com) Innpuelsa

[www.vivelabmanizales.com](http://www.vivelabmanizales.com) ViveLabManizales

## **12. ANEXOS**

### **12.1. ANEXO 1 – ESTUDIO DE CASO CLUSTERLAB, INCUBADORA DE EMPRESAS CULTURALES Y VIVELAB**

#### **DATOS DE CONTACTO**

**Persona que Responde:** Diana Carolina Montoya

**Cargo:** Apoyo a Procesos de Industrias Creativas del Departamento de Diseño Visual, Incubadora de Empresas Culturales, Clúster de Industrias Creativas del Eje Cafetero y Programa LASO Eje Cafetero

#### **¿Cuál es la historia de los procesos que se vienen gestando en la Universidad de Caldas?**

Resulta que la Incubadora de Empresas Culturales es un proyecto de ciudad que nace en el año 2004-2005 como una agrupación de instituciones culturales de la ciudad: Incubar Manizales, Parquesoft, Cámara de Comercio, Alianza Colombo-Francesa, Centro Colombo-Americano, Confa, una serie de instituciones, Festival de Teatro, Museo de Arte de Caldas; pero resulta que ellos estaban trabajando y administrar una corporación es muy complejo entonces la Universidad de Caldas adopta la incubadora. Llega acá en el año 2009. La incubadora forma parte de la Facultad de Artes y Humanidades, obviamente por los programas académicos adscritos a la Facultad. En el año 2010 se crean las Jornadas de Emprendimiento Cultural en el marco del Festival Internacional de la Imagen. Estas Jornadas eran todos los viernes de 2 a 6 y habían conferencias alrededor de las industrias culturales y creativas, entonces en temas de propiedad intelectual, creative commons, en el tema de gestión cultural, traíamos personajes que hacen investigación en el tema o personajes del Ministerio de Cultura, bueno, como que cualquier persona que trabajara el tema de las industrias culturales y creativas. En ese mismo marco el Ministerio de Cultura nos invita, bueno crea algo que llaman algo así como la red de universidades que investigan el emprendimiento cultural en Colombia y cada ciudad

capital (risas) y nosotros que somos chiquitos involucran a dos universidades. En este caso nosotros somos Universidad de Caldas y Universidad Nacional y empezamos a hacer investigación en emprendimiento cultural con la Universidad del Rosario, la de Antioquia, con muchas universidades en el país, muy relacionada con programas académicos en Gestión Cultural. Acá se trabaja desde la Facultad de Administración de la Universidad Nacional y desde el Departamento de Diseño Visual, específicamente desde el Doctorado en Diseño y Creación, porque, porque el Doctorado en Diseño y Creación tiene cuatro líneas de investigación. Una de las cuatro líneas es Diseño y Creación de Productos Interactivos. Dentro de esa línea de Diseño y Creación de Productos Interactivos hay una sublínea que es emprendimiento cultural. Entonces en se marco del grupo de investigación y las líneas de investigación del Doctorado, de esa Alianza con la Universidad Nacional y la invitación que nos hace el Ministerio de Cultura hacemos investigación en este tema. Ahí surge un proyecto que fue la Caracterización de Fuentes de Financiamiento del Sector Cultural y la investigación Caracterización de Emprendedores del Sector Cultural y por último una, que yo no estaba en esa época en la ciudad, pero era (pausa) bueno esa, fue la última, pero fueron investigaciones conjuntas. El segundo año que estábamos haciendo esas investigaciones resulta que, no sé muy bien si fue a pedido del Ministerio o en alguna conversación que el coordinador del grupo de Emprendimiento Cultural que es Ángel Moreno y el rector de la Universidad de Caldas que en ese momento ero el Director del Doctorado en Diseño y Creación, se crea un proyecto de investigación acá en la Universidad de Caldas que se llamaba Fomento a la Creación de un Clúster de Industrias Culturales del Eje Cafetero. Se hizo ese primer año que fue una investigación de fomento, pues como definir, pues hacer una caracterización de la región para ver que tan importante o interesante era tener un clúster de industrias creativas; pero era un clúster no pensado desde... bueno los clúster requieren como una ubicación geográfica estratégica; pero más allá de este escenario físico estábamos buscando estrategias virtuales que permitieran la realización de otro tipo de acciones que potencializaran las empresas, que potencializaran al sector y se crea el proyecto de clúster con, que tiene un componente muy importante que es una Plataforma Virtual. Bueno pues entonces en medio de todo esto, este año estamos realizando la Cuarta Fase del clúster



con el Ministerio de Cultura y en el CONPES de Paisaje Cultural Cafetero que no recuerdo el número en este momento que salió en febrero del año 2014, el CONPES habla de todas las potencialidades que tiene el Paisaje Cultural Cafetero, de todo lo que se debe apoyar, pero hay un párrafo específico... en ese párrafo dice específicamente “el CONPES del Paisaje Cultural cafetero favorecerá los procesos de emprendimiento cultural en el eje cafetero y tendrá un apoyo especial al Clúster de Industrias Creativas del Eje Cafetero liderado por la Universidad de Caldas, cierto, entonces ahí está como mencionado. Bueno entonces, el clúster es como el macroproyecto pero tiene un acompañamiento total de la incubadora de empresas culturales, porque la incubadora tiene una alianza de instituciones locales que permiten el apoyo a las ideas de negocio; alguien tiene una idea y en la incubadora se les hace un acompañamiento durante un año para fortalecer esa idea y convertirla en un producto comercializable, y después aprovechando esa red de aliados que tenemos uno los vinculo a procesos más grandes o como que tenga unos alcances un poquito, pues es en un nivel mas adelante. Entonces nuestros emprendedores van a Parquesoft o van a fondo emprender y hay unos casos de éxito pues bien interesante, por ejemplo Cine Espiral surgió de la primera convocatoria, bueno la Fundación Red Espiral surgió de la primera convocatoria del concurso que se realizó en 2009, fueron los primeros ganadores. Digamos también está ahí Roadhouse, bueno que son proyectos que obviamente han mutado con el tiempo y que no todo el tiempo han tenido acompañamiento pero que nacieron inicialmente en la incubadora de empresas culturales. Empresas como Marciano Audiovisual, ellos son hijos de la incubadora de empresas culturales y Estratosfera que es un colectivo muy importante en este momento en la ciudad, y ellos surgen, y ha sido como esa relación, cuando hablamos de incubadora de empresas culturales de pronto queda como muy segmentado, digamos que industrias creativas pues se abre el espectro entonces es ahí donde nosotros... tu me preguntas por la incubadora de empresas culturales y el cluster de las industrias creativas pero falta un tercer factor que es supremamente importante que es el ViveLab Manizales. Entonces mira que hay como varias líneas. Por un lado estos proyectos tienen un soporte académico supremamente importante cierto, que es de la investigación, desde la formación de nuestros estudiantes en el programa de pregrado, maestría y doctorado y

ahorita tenemos un pasante de postdoctorado con una beca de Colciencias; ese es como el soporte académico. Tenemos como una infraestructura universitaria, una relación con el emprendimiento, todas estas cosas que permiten, bueno que tienen como soporte, pero entonces tenemos, la vinculación del Ministerio de Cultura a través del Clúster de Industrias Creativas del Eje Cafetero, a través del Programa Nacional de Concertación Cultural, porque la incubadora de empresas culturales es un proyecto concertado hace muchísimos años y el apoyo del Instituto de Cultura y Turismo a la incubadora de empresas culturales. La incubadora de empresas culturales tiene un hijo que es LASO Eje Cafetero. Que pasa, LASO en todo el país está dentro del SENA y en Manizales es el único LASO que tiene una cobertura de región y al mismo tiempo es el único LASO que está dentro de una universidad. LASO aparte tiene el apoyo del SENA. Entonces si tú te fijas tenemos como una articulación de instituciones que respaldan todo el proceso de emprendimiento cultural. Paralelo a eso pues surge el ViveLab Manizales. El ViveLab es un proceso que tiene un respaldo de Colciencias y del Ministerio TIC y también es un ViveLab pues un poco particular, porque aunque realizamos procesos de desarrollo, de plataformas web, de aplicaciones móviles, todo eso, el ViveLab Manizales tiene un marcado énfasis en temas de creación y aparte en temas de alfabetización digital. Y cuando tu reúnes como la cultura, con las industrias creativas, el tema de tecnología y le metes el tema de patrimonio pues empiezas a generar como una serie de estrategias que a nivel nacional han sido bien interesantes y que al mismo tiempo han sido como respaldadas en entidades y en espacios internacionales que normalmente nuestros docentes del doctorado y de la maestría son personas que vienen de otras iniciativas del mundo y programas académicos en diseño y que también tienen relación con las industrias creativas y culturales. En todo ese proceso, cuando tú hablas de emprendimiento o todo el tema de comercialización normalmente todos estos procesos tienen un evento que los respalda y en nuestro caso es el Festival Internacional de la Imagen. Entonces las jornadas de emprendimiento cultural se transformaron, dejaron de ser una jornada de una tarde a convertirse en el Mercado de Diseño y Artes Electrónicas. En 2014 se realizó el primer Mercado de Diseño y Artes Electrónicas que se llamó el Picnic Electrónico y fue un ejercicio en donde lo que hicimos fue una muestra de nuestros

emprendedores vinculados al Clúster, a la Incubadora y al ViveLab y nuestros invitados internacionales los vieron. Pero en 2015 realizamos en Alianza con RetLab un mercado de diseño más estructurado, como, pues vimos que la idea era buena, que el respaldo de las otras cosas que mencionaba funcionaban muy bien, entonces se hizo el mercado a modo de una sesión tipo pitch. Entonces nuestros invitados internacionales, teníamos unos compradores bien interesantes en las áreas, entonces por ejemplo vinieron de Parque Explora, vinieron de la Cinemateca Distrital de Bogotá, vinieron del Teatro Nacional, vinieron de Hierro Animación. Entonces como una serie de personajes a nivel nacional, pero también a nivel internacional, vinieron del Festival Elektra, bueno como muchas cosas que permiten que estos procesos de creación sobre todo en el tema musical, como la relación con lo audiovisual, como en todas estas propuestas creativas que surgen en el marco de estos procesos pues tengan como un respaldo y busquen, encuentren otros procesos de comercialización diferente, como el tema de participar de eventos o hacer una fiesta, que de pronto el mercado acá es un poco limitado, entonces se está como proyectando todo eso.

### **¿Cuál es el papel de la Incubadora de Empresas Culturales y el Clusterlab en el desarrollo del sector?**

Como cual es el rol, que listo, cada uno de estos proyectos que te menciono, Incubadora, Clúster y ViveLab tienen como unos objetivos específicos pero cuando tú los reúnes logramos como una articulación que permite una visibilidad de los emprendedores, un acompañamiento, una articulación con la infraestructura de ciudad en temas de emprendimiento y región, y un respaldo importante institucional que es el Ministerio TIC's, Ministerio de Cultura y en este momento estamos trabajando muy fuerte con la Comisión Regional de Competitividad de Caldas. Digamos el rector estuvo ayer, lo invitaron a formar parte de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología de la Presidencia. Bueno y ahorita el próximo año se va a hacer MicSur en Bogotá que es el Mercado de Industrias Creativas del Sur, que el año pasado se realizó en Mar del Plata Argentina, este año no hubo y el próximo año Bogotá, nosotros somos sede, Colombia. Pero entonces, pues todavía no lo hemos consolidado, pero nosotros como Universidad

de Caldas, vamos, la idea es que acompañemos la formación de los emprendedores en todo el tema de diseño y de videojuegos que es como el fuerte que tenemos y que a nivel nacional muchas instituciones que tengan ese respaldo y puedan hacer ese acompañamiento.

### **¿Puede resumir el estado actual de las industrias creativas en la región?**

Primero que todo hay que hablar de un proceso como de, no de reconocimiento si no de generar conciencia en todas las entidades que tienen que ver con la cultura en Manizales y en el Eje Cafetero porque hay mil iniciativas, hay mil programas académicos, digamos en Pereira está la Tecnológica con el programa de Artes Visuales; hay como muchas cosas como en la región, pero todo el mundo está muy sesgado o a las TIC o a la cultura, cierto, pero digamos que la gente todavía o las instituciones, no sé, no es como una conciencia como que pueda existir una interacción entre esos dos temas para generar algo que son las industrias creativas. Entonces cuando tu le hablas a la gente, te dicen no, o hálame de TIC o hálame de cultura, y hay que ver como las artes tradicionales y los procesos culturales tradicionales, los procesos de gestión se pueden transformar en procesos de emprendimiento que tengan, pues que sean vistos como las industrias creativas lo que permite ampliar el rango de posibilidades de validación y de comercialización y todo eso. Entonces yo siento que acá se ha realizado un ejercicio bien interesante y ha sido un esfuerzo que nosotros como universidad le hemos metido mucho la ficha pero también hay otras instituciones interesadas en el tema. Entonces eso ha hecho que en este momento tengamos una alianza con el Consultorio de Administración se llama? de la Universidad Nacional. Tenemos una alianza con ellos en que ellos nos están acompañando a nuestros emprendedores de la incubadora. Entonces ya empiezan como a haber apuestas de ciudad interesantes y de región. Y una cosa bien importante y bonita que ahora que te cuento que estamos trabajando con la Comisión Regional de Competitividad de Caldas, el Clúster con la Comisión Regional creó la Mesa de Industrias Creativas de Manizales. Tuvimos una primera reunión en el mes de junio, y nos vamos a reunir, la próxima reunión es el 12 de Noviembre, un jueves a las 4 de la tarde, nos vamos a reunir. Y después vamos a salir al segundo Picnic Electrónico que va a

ser como el evento de cierre de este año de ViveLab, ClusterLab y LASO Eje Cafetero. Pero entonces para que se crea una Mesa de Industrias Creativas, bueno en esa primera reunión de industrias creativas, pues las personas que lideran los procesos culturales de la ciudad son personas que tienen mucha experiencia pero que tienen unos modelos de gestión un poco tradicionales, y que ven la cultura de cierta manera y que la ciudad es una ciudad muy cultural. La gente de TICs es pensando competitividad y en desarrollo, conversando con el secretario de TIC y Competitividad hay una gran apuesta al tema de los call center, de los bpo, como todo eso, y el tema de tercerización de servicios a través de hacer efectos especiales para películas y que tengan no se que, entonces esa es como la puesta y vuelve a ser una apuesta muy desarticulada. Entonces en esa reunión buscando como formas de articular y de generar esa conciencia que se requiere acá pues invitamos a Carlos Scolari, que Carlos Scolari es el creador del Transmedia Week y es una persona que tiene mucho conocimiento en el área. Entonces Carlos Scolari vino y nos presentó como su visión del Transmedia que de verdad es una muy buena opción de ver estas dos áreas y de las industrias creativas, y pues para nosotros fue muy satisfactorio ver como la gente se fue un poquito más... no digo que ese haya sido el punto pero como que fue un momento... como que todas esas ideas que ellos han venido teniendo durante los últimos años que este tema estaba en boca, como que fue un momento donde ellos lograron que alguien les ayudara a consolidar, pues esa es mi percepción a nivel personal. Entonces ese día con lo que nos contaba Carlos Scolari sumado como al informe de gestión que hicimos del proyecto ClusterLab y de ViveLab, y como en el marco de estos proyectos con el apoyo de la Incubadora de Empresas Culturales y la Comisión Regional de Competitividad invitamos a estas personas que pensamos las industrias creativas. Ese es como el punto de cómo lo veo en este momento en la ciudad, creo que hemos avanzado muchísimo. También hay cosas en que uno ve, si tu vas a las obras del Festival de Teatro ya hay unas que tienen unas características con interactividad, y así como que cada uno de los eventos de ciudad, que si lo vemos bien la ciudad es una ciudad de eventos culturales muy importantes; como que cada uno de estos momentos de ciudad se ha ido impregnando como de estas características que tienen las industrias creativas. Pero entonces, eso por un lado, por otro lado te cuento como que en esa línea, pensando

también en que digamos que es un tema a veces difícil digerir, ahorita está abierta una convocatoria de Innpulsa que se llama Reto Clúster: Fortalecimiento a Proyectos Clúster en el País, nos vamos a presentar con el Clúster de Industrias Creativas y la idea es fortalecer las empresas locales, del eje cafetero perdón, en crear productos innovadores, entonces vamos a trabajar la convocatoria; crear productos Transmedia y Contenidos Digitales para el turismo en el eje cafetero. Entonces si te fijas es un mix interesante donde vamos a desarrollar contenidos digitales, productos transmedia pero aplicados a un factor súper importante del eje cafetero que tiene que ver con las cosas que están evidentes en el CONPES del Paisaje Cultural Cafetero y que es una apuesta de región al tema de turismo. Entonces como podemos articular esas dos cosas y de esa manera hacer que las empresas que tienen tanto potencial en la región, tengan un modo digerible y que al mismo tiempo le apueste al desarrollo de la región. Entonces eso es como el foco que tenemos ahora con el clúster de industrias creativas, en esa línea vamos a participar en la convocatoria de Innpulsa, ojalá salgamos favorecidos, pero al mismo tiempo, esa va a ser la línea en la que vamos a trabajar creo que el próximo año, como en la búsqueda de situaciones que sean favorables para el emprendimiento. Y que entonces listo ya, si, muy linda la ciudad cultural, muy linda la ciudad TIC, pero vamos a pensar en una ciudad pensada desde las industrias creativas y desde el Transmedia. Bueno eso es una visión como muy de acá de los proyectos relacionados con el tema que tiene la universidad y que estamos en diálogo constante con todas las empresas que tienen vínculos con esto y también con la Comisión Regional de Competitividad que tiene la relación con TICs, con Cámara de Comercio y que depende de Industria, Comercio y Turismo.

### **¿Existe algún censo de ciudad sobre empresas creativas?**

Mira, hay varias cosas pues. Las líneas de trabajo de la mesa las vamos a definir el 12 de noviembre pero ya hay algunas ideas, y una de las claridades que tenemos en la mesa es que cada una de las instituciones culturales o de TIC o de la región o de las universidades, cada una tiene su propia caracterización. Entonces más que hacer un esfuerzo otra vez conjunto, es un ejercicio real de socialización de usted que sabe, que ha

investigado, que ha construido y que información tiene y consolidarla en algo que de verdad sea una apuesta de ciudad.

### **¿Cómo describiría el proceso de innovación en las industrias creativas?**

No pues hay varios elementos. Lo primero es como, pues para mí la innovación tiene que ver mucho en que hay una apuesta por las cosas tradicionales, no, hay como dos puntos. Primero las fortalezas que tenemos en temas culturales tradicionales y por otro lado esta toda la infraestructura tecnológica que se está, que ha dado el país en los últimos años, hay cobertura de internet y que a los colegios les dan tabletas y que los dispositivos móviles y que todo el mundo tiene su celular, como quien dice una estructura tecnológica muy importante, como los ViveLab, nuestros centros comunitarios, todas estas cosas; y a veces son dos temas que están aislados. O sea ni los procesos culturales utilizan las tecnologías ni la infraestructura tecnológica está dotada de contenido. Yo creo que el proceso de innovación en la región tiene que ver mucho con eso, como en lograr dotar de contenido toda esa infraestructura tecnológica que tenemos y que va a permitir fortalecer ejes de desarrollo, temas de alfabetización, de un mejor uso de las tecnologías, teletrabajo: como que trabajar en esta línea para favorecer también los problemas de conectividad que tenemos en la ciudad. Bueno es como un, tiene que ver con esos elementos. Y también es un tema supremamente importante para mí en los procesos de innovación, y es el tema de la interdisciplinariedad de las personas que están involucradas en los procesos de industrias creativas. Es que tu juntas a un ingeniero con cualquier área del conocimiento o a un diseñador con cualquier área del conocimiento, y puedes generar productos que pueden ser útiles para el tema que sea y que pueden fortalecer el tema de los procesos de desarrollo, y que pueden dotar de contenido la infraestructura tecnológica que se tiene, pero desde el reconocimiento del conocimiento, las habilidades y de la historia que tiene cada uno de estos personajes. Entonces nosotros desde el proyecto de industrias creativas trabajamos todo el tema de colaboración, de networking, de articulación y de visibilización de esas redes de trabajo, que a veces son invisibles, y que eso nos permite que si nos articulamos bien, pensando de verdad en las necesidades actuales del mercado y en focos de desarrollo, y el tema de región, podemos hacer cosas

que tengan una influencia fuerte en las necesidades de la región y que pueden ser replicables en otros lugares del país.

**¿Qué elementos de innovación se aportan desde la incubación de empresas creativas?**

No pues ya te dije (risas). No pero para mí son como esos factores. Dotar de contenidos la infraestructura tecnológica, pensar el desarrollo regional a través de las apuestas individuales que se han hecho pero articuladas y el tema de la interdisciplinariedad.

**¿De qué manera influye la clusterización en la innovación de las empresas creativas?**

Como te decía al principio, bueno como a la mitad de la primera pregunta, el clúster del eje cafetero si está pensado desde la competitividad, pues porque es un tema muy importante, hay que pensar en el recurso económico, en los ingresos y en la sostenibilidad, cierto, y en pasar de ser colectivos a convertirnos en procesos de emprendimiento y finalmente en empresas exitosas. Entonces como el clúster esta apostándole a este tema de competitividad y a ser fuertes como en estas áreas, es muy importante el tema del trabajo colaborativo y de articularnos y de visibilizar las redes de trabajo. Después hablamos de transmedia, entonces como vamos a coger una empresa buenísima en animación digital, una empresa buenísima en desarrollo y una empresa súper buena en procesos editoriales, entonces como si logramos articular esos tres factores, empresas que de forma individual están trabajando y están siendo muy buenas pueden generar unos productos que estén más acordes con las necesidades actuales del mercado y que sin descuidar cada una de sus fortalezas individuales vamos a generar un proceso de articulación que ya se basa en un proceso de soporte o acompañamiento institucional desde la academia, desde los ministerios, desde el sector público y desde empresas grandes de otras áreas, pues van a permitir como unos desarrollos; y creo que eso ha tenido que ver mucho con el foco que le ha puesto la administración de la red; como a fortalecer procesos de competitividad. Para eso existe una agenda de



competitividad donde está enmarcada las Tics pero no está la cultura, no está como prioritaria, está en las Tics, pero entonces ahí al tema de las Tics hay que meterle este tema que es tan fuerte en la región. Entonces como que esa articulación entre lo público, lo privado, bueno todo este tipo de organizaciones pueden hacer que el emprendimiento en industrias creativas sea muy fuerte, pero desde el reconocimiento de que me puede aportar cada quien y como nos podemos favorecer si trabajamos en conjunto.

### **¿Qué papel juega el componente estético en el proceso de innovación de las empresas creativas?**

Hay como muchas cosas. Pero es que el diseño no es eso. Pero está la presencia del diseño en todo esto, entonces está visto desde los procesos de comunicación y que sean efectivos los temas de comunicación a partir de los elementos visuales, pero no sé, que te digo ahí, está muy difícil (Pausa). Es que el componente estético es todo, es que si tú haces un montaje... o sea ese es el factor diferenciador frente a otros procesos que se realicen en lo mismo. Entonces, una empresa de desarrollo puede hacer una aplicación móvil súper funcional, súper práctica, pero si visualmente no es atractiva pues no va a tener el mismo impacto y la misma replicabilidad que podría tener un producto que tenga unos componentes de diseño o unos componentes estéticos más agradables. Hay un tema que nosotros desde acá desde el ViveLab estamos trabajando fuerte en articulación con los otros procesos, es como los procesos de visualización de datos y hemos hecho ejercicios que tienen que ver con estrategias transmedia. Entonces como un tema, digamos el año pasado el ViveLab Manizales apoyó la rendición de cuentas de la Universidad de Caldas cierto, entonces ahí hicimos un ejercicio en que realizamos una estrategia transmedia con unos videos, con unas tarjetitas con un código códec que permitían acceder al informe en la página de internet, pero hicimos una cosa bien interesante que era la presentación que estaba haciendo el rector en su rendición de cuentas, esa misma presentación estaba en un plegable gigante. Y cada cara del plegable era una de las imágenes que se estaban presentando. Se estaba mostrando de una forma como muy clara y a medida que el rector iba haciendo su presentación la gente iba cambiando de cara su plegable, eso permitía una sincronización en la información y que

las personas pudiesen tomar apuntes frente a las cosas y que posterior a eso puedan dar sus opiniones con base en los datos puntuales. Entonces priorizando el diseño de la información y como se veían estéticamente y visualmente sobre el contenido denso, que también había un informe de esa manera, pero se trató de sintetizar esa información de manera que fuera comprensible para los usuarios

## **12.2. ANEXO 2 – ENTREVISTAS SECTOR EMPRESARIAL**

### **Cuestionario 1**

#### **DATOS DE CONTACTO**

**Empresa:** Project Studio

**Sector Productivo:** Videojuegos

**Persona que Responde:** Juan David Barón

**Cargo:** Gerente

#### **¿Puede describir brevemente el proceso de creación de nuevos productos o servicios?**

El proceso creativo en la empresa parte de una idea inicial. Siempre se hace como una lluvia de ideas sobre el videojuego que queremos hacer. Esa lluvia de ideas se lleva a cinco etapas básicas, si, que es iniciación que es todo el tema de lluvia de ideas y demás. Se pasa luego a la planificación de la idea que es formularla, hacer todos los diagramas hacer todos los diagramas necesarios para llevarla a cabo. Luego se pasa a la parte de ejecución que es la parte de ingeniería y demás. Se pasa luego a pruebas y luego a la entrega del proyecto o al cierre del proyecto. Luego nosotros realizamos todos nuestros acercamientos con empresas o con otras personas con acuerdos de confidencialidad o también contratos de alianza. Siempre que todo quede claro entre las partes para que no haya problemas, porque incluso ya tuvimos un problema una vez entonces eso nos enseñó que tenemos que proteger nuestras ideas y que tenemos que proteger también nuestro código porque hay personas que se quieren aprovechar de las ideas. Hasta ahora las empresas con las que hemos contratado siempre tienen una idea base pero en general siempre los apoyamos en generar valor a esas ideas, o sea siempre estamos con ellos en el proceso de ideación y nos centramos mucho en realizar proyectos que nos apasionen, que sea que nos guste y si no nos gusta entonces tratamos de meterle contenido y hacerles ver a las empresas digamos una propuesta de valor ideal para su producto.

#### **¿Cómo se entiende la innovación en su empresa?**

Si. Digamos que nosotros, esa es la base de la empresa nuestra, la innovación en videojuegos en la parte de gameplay y de diseño cierto, de ambos. Es una parte fuerte y le apostamos mucho al tema porque lo que queremos hacer nosotros son ip's. Entonces es realizar propiedad intelectual y para eso la parte creativa tiene que ser muy fuerte. Entonces nosotros siempre estamos generando nuevas ideas. Siempre estamos digamos centrados en algunos proyectos pero no dejamos de lado a la vez las ideas que nos van llegando y van surgiendo.

**¿Existe alguna política interna enfocada a la innovación? ¿Cuál es?**

Si, si. Nosotros digamos que lo tenemos dentro de la empresa y siempre desde que empezamos y comenzamos sabíamos que iba a ser una parte fuerte de la empresa. Ahora pues como nosotros tercerizamos digamos que esa política todavía falta desarrollarla para empleados y para personas que nos están apoyando en el proceso, pero siempre en videojuegos esa es la base.

**¿Cómo describe el proceso mediante el cual innovan en sus productos?**

Nosotros la parte de innovación, como dije ahora, primero parte de una idea pero esa idea hay que validarla, muchas veces uno tiene ideas que ya existen y en el mundo de los videojuegos hay mucho que ya está hecho y que ya esta creado. Entonces siempre partimos de una lluvia de ideas, esa lluvia de ideas se va acotando, pasamos a un documento de diseño que se revisa. En ese documento de diseño que realizamos siempre nos centramos mucho en la historia, si, siempre nos centramos en historias profundas y en una buena jugabilidad. Entonces tratamos de innovar en esas dos cosas, en historias y en jugabilidad.

**¿Considera que en su empresa se presentan innovaciones en los procesos operativos? ¿Cómo lo describe?**

Siempre, siempre. Digamos que la vida universitaria y la universidad nos enseñó muchos procesos que aplicamos en estos momentos. Por ejemplo siempre estamos aplicando para los videojuegos hacemos ingeniería de software y para la parte de

formulación estamos aplicando gerencia de proyectos, formulación de proyectos y demás. Todo lo que aprendimos, pero siempre tratamos de mejorar esos procesos, de validarlos, lo que no nos funciona lo cambiamos o sencillamente lo quitamos lo que sobra siempre estamos tratando de innovar en ese sentido.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en la mercadotecnia para sus productos? ¿Cómo lo describe?**

Esa es una parte fundamental de los videojuegos. Digamos que en las ips que estamos haciendo al momento si tenemos, estamos digamos desarrollando estrategias para poderlos monetizar, si, para poder monetizar esos videojuegos. Ya para los otros videojuegos que son digamos más empresariales, digamos que no es tanto lo que realizamos en ese sentido y siento que si nos falta un poco en ese tema para poder llegar a más empresas.

Tenemos lo que son empresas que necesitan productos hechos a la medida y los que son propiedad intelectual que son videojuegos que se lanzan a tiendas virtuales y demás.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en su aspecto organizativo? ¿Cómo lo describe?**

Digamos que mi socio y yo tenemos en la empresa el mismo cargo. Nosotros somos en la empresa arquitectos de software y nos encargamos de muchas partes que son digamos la parte inicial y la parte creativa de la idea. Cuando estamos aliados con otras empresas ellos también manejan su parte organizacional pero siempre estamos unidos en los temas decisivos, siempre tenemos que hacer reuniones y demás. Ya para la parte de desarrollo como tal nosotros también realizamos esa parte, y cuando tenemos que tercerizar o necesitamos más gente en el proceso tratamos nosotros de realizar la parte de formulación y que ellos hagan la parte técnica.

**¿Qué tipo de investigaciones realizan para el desarrollo de nuevos productos?**

Para el desarrollo de productos nuevos hacemos un estudio de mercado. Un estudio de mercado lo hacemos digamos a través de varias empresas en internet que hay para

ello, y ya básicamente es hacer el estudio de mercado, tener la idea, hacer un documento de diseño sobre esa idea, pasarlo a formulación y pasar al desarrollo.

### **¿De qué manera se involucra al cliente para el desarrollo de productos nuevos?**

Para digamos incluir a esas empresas en el desarrollo de los productos es mejor que nosotros nos incluimos con ellas. Por ejemplo una empresa requiere de un producto y ellos tienen una idea a grandes rasgos sí, pero no tienen un conocimiento profundo de lo que se puede hacer en videojuegos. Normalmente las empresas siempre piden cosas básicas, nosotros tratamos de abrirles el panorama y mostrarles que pueden hacer muchas otras cosas además de eso. Entonces siempre estamos, realizamos una reunión inicial en la que se habla sobre la idea. Luego nosotros pasamos a una formulación y a una estructuración de la idea, y cuando estructuramos la idea vamos con más propuestas, aparte de las que ellos nos entregan a nosotros.

Ya en el tema de videojuegos es complicado involucrar al cliente en ese sentido con el tema de hacer encuestas, hacer entrevistas y demás, especialmente porque la gente no sabe lo que quiere y mas en videojuegos. Entonces lo que hacemos es desarrollar la idea desde el conocimiento que tenemos, realizamos una beta o un prototipo, se lanza al prototipo o la beta y se mira a raíz de eso si funciona o no, así es que se trabaja.

### **¿Cómo funcionan las redes de colaboración con otras empresas del sector?**

Ha sido más de voz a voz. Por ejemplo ahorita estamos trabajando con dos empresas que ya mencioné a CGMakers, pero también estamos trabajando con RainMakers que digamos que es una empresa que esta fuerte en el sector, pero también acaban de iniciar. Tienen una persona a cargo que es muy buena y tiene mucha experiencia. Ha sido digamos que un proceso de muchos años, no solo ahorita en febrero y que nos conocieran desde febrero sino que yo me he desarrollado en el mundo. Estuve en Parquesoft, inicié la empresa que se llama Drekkers, hicimos digamos que un prototipo de un videojuego y demás. Entonces ahí he conocido a esas personas y hemos podido llegar a hacer alianzas con ellos.

**¿Considera importante la visión estética sobre los productos que se desarrollan? ¿De qué manera influye este factor?**

Ese tema tiene que ser muy fuerte siempre. Nosotros siempre tratamos de que el arte y que la parte gráfica sea muy fuerte. Por eso ahora tenemos la alianza con CGMakers que es una empresa líder en el sector y en el área de animación y diseño. Es por eso que nos aliamos con ellos, porque nosotros somos fuertes en la parte de desarrollo pero nos falta un poco en esa parte de diseño y demás. Entonces es una alianza que nos ha beneficiado a ambos y estamos en ese proceso. Pero en el tema de videojuegos eso es esencial.

**¿Qué papel juega la crítica especializada en el éxito de sus productos?**

Eso es muy importante, digamos que ahora hay muchas personas o empresas dedicadas a esto, dedicadas a evaluar juegos y dedicadas a evaluar lo que es jugabilidad, arte, hacen comentarios sobre ello y a raíz de eso se puede llegar a un público grande. Si digamos que si el comentarista o esa persona dedicada a ello tiene buenos comentarios sobre el videojuego, el videojuego puede tener más éxito. Esperamos cuando tengamos el videojuego que estamos desarrollando ahorita, en una fase avanzada o en una beta poderlo llevar a una de estas personas.

**¿Cómo describe a su cliente?**

Si, digamos que hay dos tipos de clientes para segmentar. Unas son las empresas en el modelo de negocio que tenemos. Unas son las empresas y otros son los clientes de las ips que estamos desarrollando. Entonces para empresas siempre estamos desarrollando a estas que tengan, que deseen dar digamos publicidad, que deseen brindar publicidad. A través de los videojuegos se puede brindar una publicidad muy buena que incluso iguala a la de la televisión porque se recuerda más, porque se tiene interactividad y demás. Que tengan esa necesidad de publicidad, que tengan la necesidad de educar como en el caso de la Federación de Cafeteros, entonces ya son videojuegos educativos que pueden ayudar a jóvenes, niños, adultos y demás a recordar mejor los conceptos. Estas empresas digamos que hay que acceder a ellas y hacerles ver la importancia de los videojuegos y

como les pueden ayudar. Volvemos a la base de que las personas no saben lo que quieren, hay que mostrarles las cosas para que lo vean desde un punto de vista bueno. Para el otro segmento de clientes que tenemos ya es segmentado por edades, ya digamos que hay varias asociaciones. Está por ejemplo “” que segmenta a los clientes desde tres años hasta ya mayores de edad. Entonces dependiendo del juego y del contenido del juego se segmenta por edades.



**Cuestionario 2****DATOS DE CONTACTO**

**Empresa:** Fundación Cultural Actores en Escena

**Sector Productivo:** Artes Escénicas

**Persona que Responde:** Leonardo Arias Escobar

**Cargo:** Director

**¿Puede relatar brevemente a que se dedica su organización?**

Actores en Escena es una fundación cultural básicamente enfocada al trabajo del teatro. Es una fundación creada desde el año de 1994, llevamos 21 años de labor, y actores en escena está concentrado básicamente en tres ejes fundamentales. Uno es la capacitación y formación, entendiendo como capacitación un trabajo que hacemos con personas que no necesariamente quieren ser actores, si no personas de otras profesiones que encuentran en el teatro posibilidades de desarrollo para sus actividades; y la formación para personas que ven el teatro como proyecto de vida, que quieren desarrollarse en él como posibles actores, directores, escenógrafos. Ese es el primer eje. El segundo eje es la producción y programación teatral que como su nombre lo dice es la realización de eventos artísticos, de montajes teatrales artísticos y su posterior programación, bien sea a través de nuestros, de nuestras temporadas permanentes o la participación en diferentes eventos, festivales, diferentes instituciones que nos invitan. Y un tercer eje que venimos trabajando aproximadamente hace siete años, que es lo que hemos llamado el teatro empresarial, donde ponemos el teatro al servicio de las necesidades de nuestros clientes; entonces el teatro como elemento comunicativo, haciendo la salvedad de que lo que hacemos no es BTL, nuestro trabajo no es hacer BTL si no desde una propuesta estética llevamos un mensaje siempre conservando la independencia en lo que es la producción estética. Esos son los tres.

**¿Puede describir brevemente el proceso de creación de nuevos productos o servicios?**

Si. Actores en Escena cuando aborda un trabajo creativo, lo primero no trabajamos con fórmulas, nosotros no tenemos, nosotros no tenemos métodos. Abordamos cada trabajo desde las necesidades que en ese momento tenemos como grupo. Desde las necesidades que como creadores se nos despiertan por x o y motivo, cualquier cosa puede detonar una necesidad creativa: un acontecimiento histórico, un acontecimiento social, un acontecimiento que se da en este momento en el país puede en un momento detonarnos; el encontrarnos con un libro, con un poema, con una propuesta. Eso detona, detona una necesidad de hacer una creación. Esas propuestas pueden venir de diversa índole; de los actores, de los directores, no hay digamos una persona dedicada únicamente a decir que es la que escoge los trabajos, no. Tenemos un equipo creativo, que es el que analiza como las diferentes propuestas y empieza a decidir qué es lo que queremos montar y porque lo queremos montar. A partir de ahí iniciamos el trabajo y cada, cada propuesta de esas trae consigo sus propios retos. Si nos encontramos con una obra española de comienzos del siglo XX eso indudablemente nos lleva a consultar sobre que pasaba en España en esta época, en fin. Y así aplica para una obra si es una obra clásica griega o si es una obra contemporánea que nosotros mismos podemos escribirla, eso es como esa parte. Y en el trabajo creativo pues los actores van a partir de lo que se ha escrito o lo que se va escribiendo, los actores van lanzando propuestas y desde la dirección se van también como canalizando se van organizando hasta que todos estamos de acuerdo en construir un trabajo.

### **¿Cómo se entiende la innovación en su empresa?**

Pues innovación, que puede decir uno de innovación, innovación es algo que no se conoce, es algo que nos sorprende, es algo que llega a le espectador y le genera una reacción yo diría que positiva cierto, la innovación va con una carga enormemente positiva de la manera como se puede contar una historia. Yo pienso que la innovación es inherente a la creación artística, porque el artista nunca está pensando en inventar nada, yo creo particularmente que no tenemos nada para inventar, todo lo tenemos es que descubrir y la manera de descubrir las cosas es a partir de pensamientos innovadores, pensamientos revolucionarios, pensamientos que se salgan de los parámetros de lo

normal y exploren caminos que nadie se atreve a explorar pues para encontrar respuestas que nadie se ha hecho. Entonces pienso que la innovación va es en eso, es la capacidad de sorprender con nuevas propuestas.

### **¿Existe alguna política interna enfocada a la innovación? ¿Cuál es?**

Pues como te digo es que es inherente, o sea nosotros no estamos en la tarea de decir vamos a crear un grupo de innovadores o como vamos a contar esta, no. Cada proceso creativo concibe un reto y ese reto obligatoriamente requiere que se innove. Una de nuestras cosas, como te decía al comienzo de la entrevista, que una de nuestros principales pensamientos es no trabajar con fórmulas ni trabajar con métodos, pienso que eso es lo que abre precisamente las puertas a que haya una innovación, a cada montaje que se aborde tenga unas características propias. Hay unos lenguajes digamos que son propios y que van creando como el sello de la institución y del tipo de trabajo que se hace. Pero no queremos casarnos con eso, creemos que la innovación va es inherente a la producción artística.

### **¿Cómo describe el proceso mediante el cual innovan en sus productos?**

Yo le puedo dar ejemplos de a que nos enfrentamos nosotros, digamos esto aplica mucho para el teatro empresarial. A nosotros nos llama un empresa y nos dice mire queremos socializar el reglamento interno de trabajo; y uno va y se encuentra con un mamotreto cierto, de 2000 páginas con un lenguaje completamente técnico. Entonces la pregunta que uno se hace es, como llevo yo esto a escena en un montaje de 20 minutos o de media hora donde yo le pueda explicar a los trabajadores de la empresa que es el reglamento interno de trabajo. Entonces eso lo obliga a uno a primero tener una enorme capacidad de síntesis, de ir al documento; primero hay que leerlo todo, de descubrir cuál es el espíritu del documento como tal, y de ese espíritu extractar los elementos como mas, mas fuertes, que pueden generar mayor impacto para a través de ellos llevarlos a una representación. Ese para mí es un proceso claro de cómo se puede crear. Pero es que también nos llaman y nos dicen, por ejemplo hace un mes estuvimos en un congreso nacional de arquitectura en Corferias, en Bogotá. Nos llama el congreso y nos dice “los

arquitectos tienen un ideario ético que se fundamenta en seis valores: la equidad, la responsabilidad, el respeto, el compromiso, bueno, son seis valores que generan en el ideario; queremos fortalecer eso”, entonces nos armamos un musical donde cada tema musical desarrolla cada uno de los valores. Estudiando el valor vemos que es lo más importante y eso es lo que resaltamos, y armamos una estructura escénica. Desde ahí partimos, por eso te decía ahora, cada proyecto tiene su propio manejo, hay que darle un manejo adecuado a cada uno de ellos.

**¿Considera que en su empresa se presentan innovaciones en los procesos operativos? ¿Cómo lo describe?**

Sí, hay digamos, hay montajes que le exigen a uno un desarrollo más de lo dancístico, hay que entrar a trabajar, o sea que el actor, no nos interesa convertir al actor en un bailarín, no lo va a ser, no puede hacerlo. Para usted ser un bailarín debe empezar una formación de bailarín desde pequeño; lo mismo para ser cantante o para ser digamos un artista en otra disciplina. Pero el teatro si nos permite a nosotros en los procesos, dependiendo de las necesidades del montaje, dependiendo de los retos a los que nos tengamos que enfrentar para interpretar un personaje, a partir de ahí entonces tratamos que el actor se aproxime lo más posible a su personaje, si sus personajes son bailarines necesitamos un actor que tenga ciertas condiciones de elasticidad y de ritmo que le permitan acercarse de la manera más veraz a lo que va a interpretar; y ahí cada trabajo trae su afán. Si nos enfrentamos a ser clown o si nos enfrentamos a ser un anciano o si nos enfrentamos a ser un extraterrestre pues cada uno de esos trabajos tiene su proceso intrínseco y así es que hay que trabajar.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en la mercadotecnia para sus productos? ¿Cómo lo describe?**

Que es tal vez en el que más nos ha tocado innovar digamos así. Hay muchos ejemplos y muchos procesos. Indudablemente las redes sociales están manejando la parada en eso, ya los afiches han perdido valor, pienso que los volantes en la calle ya nadie los lee, es mas ya nadie los recibe. Yo soy uno que va por la calle y no recibo

volantes, no quiero no quiero, primero no quiero contaminar, segundo no quiero coger un papel que se que a los tres pasos lo voy a tirar, entonces no quiero ser responsable de eso. Entonces pienso que el internet y las redes sociales juegan un papel muy importante en ese tipo de comunicación. Pero mire, si usted ve a la entrada de nuestro teatro tenemos un aviso luminoso, cierto, hecho con manguera de navidad, con letras en acrílico, con una plataforma que es cambiabile las letras, entonces el espectáculo termina y hay que montar la información de otro y se hace. Entonces desarrollamos digamos desde lo visual ese tipo de cosas. Nuestra sala tiene un café y estamos invitando a la gente por correos electrónicos, nosotros mandamos en la semana más de tres mil correos electrónicos de personas que han venido a nuestra sala y han dejado la información, donde les contamos permanentemente que estamos haciendo y los invitamos que vengan a la sala una hora antes, que se tomen un café con nosotros, que se tomen una aromática con nosotros, que si quieren después de la función hablar con los actores pueden hacerlo. Hay una cantidad digamos de estrategias que se desarrollan para atrapar público. Le puedo dar ejemplo que hacen compañeros en otras ciudades. Hay gente que no cobra a la entrada, pero hace canjes, entonces las funciones de esta semana la entrada puede ser un aporte para implementos de oficina, entonces la gente va con una resma de papel o lleva tinta para sellos o lleva un pote de tinta para la impresora. Eso lo hacen digamos en algunas partes, Nosotros tenemos unas tarifas diferenciales, precio público, precio estudiante y suscriptores del diario la patria. Hay una infinidad de posibilidades y se vienen aplicando, no como estrategia definitiva no, creemos que cada que se viene una temporada lo que va apareciendo, las ideas que van surgiendo bienvenidas son y las vamos implementando.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en su aspecto organizativo? ¿Cómo lo describe?**

Nosotros como funcionamos, mire, nosotros somos básicamente 16 personas en lo que es el grupo de planta. De esas 16 personas 4 estamos dedicados al oficio de tiempo completo, pero los otros 12 son personas que tienen actividades multidisciplinarias. Entonces nosotros tenemos profesionales en otras áreas que tienen el teatro digamos, al nivel de importancia con el que desarrollan su otra profesión, pero responden en ambos

campos. Todo este grupo que es muy heterogéneo porque tenemos jóvenes menores de edad que todavía están terminando sus estudios de secundaria, como tenemos personas con doctorado o con maestría en diferentes profesiones y todos trabajamos unidos. Dentro de este grupo de 16 personas tenemos un equipo creativo de 5 personas que somos los que asumimos digamos los retos de decidir cómo vamos a contar esta historia

Para estas empresas o como vamos a contar la historia de este montaje artístico que quiere el grupo, o cómo vamos a enfocar los procesos formativos de estos estudiantes o aspirantes a teatro que quieren formarse. Digamos que ahí hay un equipo creativo.

### **¿Qué tipo de investigaciones realizan para el desarrollo de nuevos productos?**

Normalmente detrás de eso hay una serie de asesorías literarias. Digamos que la persona que lidera la propuesta hace una investigación previa para poderla sustentar. Entonces queremos hacer esta obra por esto y por esto, el autor es esto o esto y me aporta tal o cual cosa, y una vez se decide el trabajo es responsabilidad de los autores, no es una imposición ni es una exigencia expresa del grupo pero cada actor sabe que si vamos a montar a Lorca pues hay que conocer quien fue Lorca y que pasó con Franco en la época en que Lorca vivió y porque lo mató. Y si vamos a montar Shakespeare entonces hay que saber por lo menos quien es la Reina Isabel y quien fue Jacobo I, después quien vino de de ella, o quien fue Shakespeare en su contexto, quienes eran sus amigos o sus contrincantes en la producción. Si estamos montando una obra de corte clásico griego entonces nos tenemos que ir a la parte de atrás cierto, saber quien fue Aristóteles, cuál era su posición frente a la tragedia o frente a la comedia, bueno en fin, eso va intrínseco como en el trabajo. Pero nuestros procesos, o sea como la nuestra no es una organización de carácter académico si no creativo, la preocupación nuestra no está en concentrarnos a hacer estudios y análisis crítico frente a, eso no nos corresponde. Nosotros hacemos los montajes artísticos y los confrontamos con el espectador.

### **¿De qué manera se involucra al cliente para el desarrollo de productos nuevos?**

Nosotros tenemos una posición clara frente a lo que el público representa para nosotros y para el teatro. A los ortodoxos y a los más conservadores y a los más radicales,

les estorba profundamente cuando yo hablo de nuestros clientes. Yo veo el arte como un producto, un producto artístico, un producto sublime, un producto que tiene unas características muy diferentes a lo que puede ser producir un chorizo o producir un carro, estamos hablando de una cosa que es una producción de carácter espiritual. Pero finalmente en el caso de los actores, nosotros montamos las obras para que venga un público a verlas. Nosotros podemos tener una historia muy bonita que contar o unos actores muy buenos que la cuenten, un espacio maravilloso. Pero si no tenemos un espectador que reciba esa información nuestro trabajo no tiene sentido. Por lo tanto el espectador es nuestra razón de ser y es nuestro público, es nuestro cliente fundamental cierto. Eso tiene muchos puntos de discusión. Yo en lo personal no estoy interesado en hacer teatro para expresar lo que pienso. Yo estoy interesado en hacer teatro para expresar lo que pienso a un receptor que se llama espectador. Yo no puedo dejar mis pensamientos ahí sueltos o escritos para que algún día alguien los lea o los interprete no, me interesa es que lo que piense frente a la vida, mi posición política, mi posición moral, mi posición religiosa, mi posición social, sea interpretada hoy por el espectador. Entonces el público, partiendo de esa base, el público para nosotros es fundamental. Que hacemos para traerlo, todo lo que podamos. Le mostramos obras, tenemos unos niveles de concesión, esa ya es la otra discusión, o sea, una cosa es que yo esté dispuesto a concederle todo al espectador por el simple hecho de que es el espectador, entonces ahí se desvirtúa mi condición de creador, no a mi no me interesa desvirtuar mi condición de creador, pero no me interesa desconocer que lo hago debo procurar que llegue al espectador de la mejor manera.

### **¿Cómo funcionan las redes de colaboración con otras empresas del sector?**

Bien, hay una tendencia que yo creo que es sana, el cooperativismo está cogiendo fuerza. Creo que en la cultura ahora más que nunca se ha venido entendiendo la importancia de halar todos para el mismo lado, es decir de construir gremio. Eso no es fácil, porque en el mundo del arte, y sobre todo en el mundo del teatro, pero bueno eso sucede en la música, también en la pintura, no hay nada más terrible, más ególatra y más vanidoso que los artistas, nosotros tenemos un ego impresionante, y cada uno de nosotros

cree que es el mejor y cada uno de nosotros cree que tiene la razón. Eso afortunadamente ha venido cambiando y se han venido dando redes importantes de colaboración. Manizales por ejemplo viene haciendo un ejercicio que se ha llamado las Rutas del Teatro. Podemos hablar de siete salas de teatro en la ciudad donde hay siete estéticas diferentes, siete visiones diferentes y estamos haciendo programaciones entre miércoles y sábado. No ha sido fácil, nos estamos encontrando, muchos nos conocemos desde hace mucho tiempo pero no hemos logrado todavía desarrollar la suficiente fuerza para trabajar como gremio, pero estamos dando pasos importantes y todos somos conscientes que hacia allá hay que halar. Tenemos ejemplos exitosos, como en la ciudad de Medellín por ejemplo, La Fiesta de las Artes Escénicas, es un ejemplo que ya lleva 10, va para la onceava versión, la decimoprimer versión, y es organizada por 25 salas de teatro de Medellín y están unidos en la diferencia. Muchas de las cosas que hacen no las comparten, no están de acuerdo, pero los paisas en eso nos han dado un ejemplo maravilloso en cómo nos podemos unir y halar para un mismo lado buscando intereses comunes.

**¿Considera importante la visión estética sobre los productos que se desarrollan? ¿De qué manera influye este factor?**

Bueno, la visión estética finalmente entra a convertirse como en el sello, aunque uno busca un sello, pero si pensamos que la parte estética es la que define a un artista. Nosotros antes que nada, así estemos insertados en procesos de carácter comercial, así estemos insertados en procesos que busquen resolverles necesidades empresariales a clientes nuestros, te hacía la salvedad ahora de que no hacemos BTL, y que cualquier proceso que abordemos lo aceptamos siempre y cuando nos den la libertad estética, porque finalmente eso es lo que diferencia a un artista de un técnico cierto, de una persona que, como definirlo; el artista tiene que tener indudablemente un sello de calidad y un lenguaje que lo empiece como a definir. Para nosotros la parte estética es fundamental, y sin ella pasaríamos de ser una organización que produce arte a una organización que produce otro tipo de cosa que se puede llamar como quiera.



### **¿Qué papel juega la crítica especializada en el éxito de sus productos?**

Ninguno, porque no existe crítica. Manizales no tiene crítica y Colombia la tiene muy poca. Gente que critique, que haga crítica real y no tiene que ser necesariamente constructiva, hasta la crítica destructiva ayuda. El problema es que en el caso nuestro en Manizales figuran únicamente dos personas en el ámbito de la crítica, uno de ellos digamos se pasó al otro lado entonces ahora esta de profesor en la Universidad, está haciendo producciones teatrales y está sometido a la crítica. El otro sigue ejerciendo y dando hasta conferencias y haciendo críticas por fuera, pero es una crítica que a mi modo de ver no es responsable, porque es una crítica primero que no se nutre de lo que aquí se produce; la crítica no asiste a nuestras producciones y no solo las nuestras, del teatro de la ciudad. Entonces es una crítica que no conoce el proceso de crecimiento, es una crítica que no conoce las necesidades del sector, es una crítica que desconoce los esfuerzos que se dan, y es una crítica que se fundamenta desde el rumor, es que a mí me dijeron. Y lo más grave que me parece es que la crítica como crítica no está construida. Hacer una crítica de un espectáculo no es hacer la sinopsis de lo que el espectáculo mostró, es tomar una posición frente a lo que ese colectivo de artistas quiere decir con esa puesta en escena o con esa propuesta estética y cómo influye eso en nuestro entorno, cómo influye eso en nuestro pensamiento, eso no se ve. Entonces la crítica no nos ha aportado nada porque nunca ha existido.

Una buena crítica es determinante en el desarrollo de las actividades culturales artísticas de una región, de un país. Una crítica seria, una crítica bien construida, una crítica bien hecha, lejos de hacerle daño a una producción artística, ayuda a que quienes estamos en el proceso creativo entendamos y veamos desde la óptica externa lo que nosotros no podemos ver adentro. Y ese es el aporte que el crítico tiene que hacer, no tiene necesariamente que hablar bien de nuestra obra. Una crítica tiene que ayudarlo, así como el director, que yo creo que el director es un espectador excelso que ayuda a que los autores entiendan hacia donde enfocan su representación. Pienso que el crítico es a su vez el espectador más excelso de los espectadores que le ayuda a entender al director, al productor y a quienes han hecho la puesta en escena como finalmente su producto salió y como se está entendiendo.

**¿Cómo describe a su cliente?**

Nuestros clientes son maravillosos. Pues, yo tengo una relación, nosotros tenemos una relación muy cercana con nuestros clientes. Porque precisamente lo que nos une con ellos, lo que nos vincula es finalmente la producción de productos estéticos. Entonces a mi me llegan muchos clientes que tienen otro tipo de pretensiones y no pelecha la relación, ellos entienden que no es con nosotros lo que deben trabajar, y nosotros les hacemos entender que no les vamos a prestar un buen servicio. Por lo tanto la relación con nuestros clientes inclusive es una relación de años. Yo tengo clientes desde hace siete años en la actividad empresarial digamos, cuando empezamos a explorar esto en forma y siguen con nosotros, y son nuestros primeros y mejores. Y cada vez están llegando más clientes que han entendido que lo que estamos haciendo da enormes resultados positivos en la búsqueda de sus intereses.

**Cuestionario 3****DATOS DE CONTACTO**

**Empresa:** Corporación Casa Retazos

**Sector Productivo:** Artes Escénicas

**Persona que Responde:** Alexánder Devia Orta

**Cargo:** Director

**¿Puede relatar brevemente a que se dedica su organización?**

**E1:** Es una corporación artística que se enfoca más que todo como hacia el trabajo escénico teatral, sin embargo nos, también dentro de su planta pues física, planta física no, planta humana digamos tenemos artistas musicales, tenemos artistas plásticos, y bueno también como que le damos un poco de apertura a estos temas musicales y plásticos en nuestra corporación.

**¿Puede describir brevemente el proceso de creación de nuevos productos o servicios?**

**E2:** Nosotros hemos trabajado como desde nuestros inicios antes de ser corporación o antes pues de ser agrupación teatral, nos perfilamos desde un inicio a la creación colectiva, como el aprender haciendo también, entonces esa es como la metodología que aplicamos. Siempre hay como una persona, hay un director artístico que es como el que va guiando todo y como que delega, delega roles funciones específicas y ya cada uno se pone en eso. Ya a la hora de estar adentro todos de la creación, cada uno aporta desde sus capacidades y habilidades tratando de potenciar eso, que somos un grupo multidisciplinar, como decía Alex desde lo plástico, desde lo musical, desde lo teatral, y lo social porque hay una socióloga entonces tratamos de incluirlo dentro de las creaciones, que eso al parecer nos ha generado cierta estética que ya vamos entendiendo.

**¿Cómo se entiende la innovación en su empresa?**

**E1:** Pues realmente yo no sé, es un tema que no hemos como tocado o tratado mucho la innovación realmente, pues nosotros vemos como, digamos el aporte de nosotros desde

el arte cierto, como actores culturales pero también a la vez sociales, porque somos una materia que incide en la transformación social de cierta manera o que tiene incidencia pues en todo este movimiento social. Más que la innovación, porque la innovación yo diría va mas como a ciertas tendencias tecnológicas como se viene tomando y nuestro trabajo en el momento como que no se dirige o se enfoca en otros recursos que no sean como el propiamente humano. Entonces el sentido de innovación lo vemos mas como algo que realmente pues no sé, yo siento que no lo abordamos en este momento, claramente o no se si usted tiene otra mirada.

**E2:** Yo lo veo más como desde el reconocerse como en el contexto histórico como en el momento, porque yo creo no se debe limitar tanto a que la innovación atienda más a lo que se está dando ahorita que es el auge tecnológico y todo eso si no... estamos en un momento histórico si, sea el que sea, estamos en el 2015 o hubiéramos estado por allá en 1800, es nuestro momento. Desde ahí lo que estamos haciendo tratamos como, siento que la innovación es más hacia el lenguaje o hacia los lenguajes que tratamos como de entender, de manejar, de entender que hoy por hoy las generaciones, pues nosotros ya estamos entraditos en años, si queremos llegar a jóvenes, a niños a esto tenemos que entender que ellos están en otra generación, manejan otro tipo de lenguajes, de códigos, de significados y eso, entonces creo que desde ahí se da eso un poco, es que tratamos de llegar a todas las generaciones entendiendo que estamos en un momento específico que es el que nos toca, que manejamos técnicas que son milenarias como son el teatro, la música y eso, pero tratando siempre de que este tipo de lenguajes respondan al contexto.

### **¿Existe alguna política interna enfocada a la innovación? ¿Cuál es?**

**E2:** Yo creo que lo que nosotros hemos encontrado es que al ser una agrupación multidisciplinar, al tener el recurso humano, que cada uno tiene diferentes habilidades y capacidades en distintas técnicas y diferentes áreas artísticas y sociales, como decía ahora eso ya nos ha generado una estética, un lenguaje, una forma ya de decir, de hacer, de actuar, de llegarle al otro; ya lo empiezan a uno a reconocer desde esa forma, y es lo mismo que se empieza a generar como en todos los ámbitos, a la hora de la gestión, a la

hora de la creación, a la hora como de todo lo que vamos haciendo. Creo que desde ahí, desde que encontramos que, como decirlo, como la fórmula, si, tenemos esto entonces se compone de todo esto y el resultado va a ser esto, y siempre van variando pero van como desde la misma fórmula y genera diferentes resultados.

**E1:** Porque a mí me parece algo muy importante digamos también Juan, y en ese sentido si lo veo como algo de innovación cierto, digamos más que todo como proceso de ciudad y que tiene que ver con... nosotros entendemos nuestro proyecto como un proyecto que permite o viabiliza procesos locales, nosotros tendemos a fortalecer como los procesos más de nuestra ciudad, a hacer visible todo lo que se está generando, sea musicalmente, sea plásticamente, sea teatralmente. Entonces yo siento que en ese sentido si hay un enfoque cierto, me parece que es algo innovador cierto, porque la ciudad realmente... las empresas culturales que están por decirlo de alguna manera como que no le apuntan o pues al menos en el teatro cierto, como a hacer visible todos estos procesos que se vienen generando en la ciudad, y nosotros desde un comienzo si tenemos eso como muy marcado y muy claro, que es nuestro propósito de generar espacios donde se haga visible toda esta tendencia artística que se viene dando en Manizales. Entonces yo creo que ese si es uno de los puntos concretos dentro de la innovación.

### **¿Cómo describe el proceso mediante el cual innovan en sus productos?**

**E1:** Bueno nosotros en este momento básicamente tenemos yo diría, están los productos artísticos que tienen que ver con nuestros trabajos ya profesionales en la escena que son obras de teatro, que tenemos ya cinco propuestas escénicas en circulación. Tenemos otro que es hacia la línea de formación, que en este momento trabajamos tres semilleros, que son uno en pintura, otro en guitarra básica y otro en teatro. Y otro que es en construcción de público que tiene que ver ya con el espacio físico donde presentamos espectáculos escénicos que es una parte cierto. Y otro que llevamos al exterior, que

intentamos que digamos que en nuestro deseo de llevar público concebimos un proyecto que se llama Teatro al Barrio, y es la idea de llevar mensualmente una obra a un barrio de la comuna específicamente donde nosotros habitamos con el fin de generar una relación o un diálogo ya directo con el pueblo como lo diríamos; que es algo como que muy poco es la labor que se hace en ese sentido. Son como esas tres líneas básicamente.

**¿Considera que en su empresa se presentan innovaciones en los procesos operativos? ¿Cómo lo describe?**

**E2:** Bueno creo que ahí estamos como en medio del proceso porque somos una organización que legalmente constituida somos muy jóvenes, tenemos año y medio apenas, vamos llegando al año y medio apenas como corporación como tal. Eso entonces nos ha generado replantear ciertas visiones y movilizarnos como en estos aspectos. Anteriormente pues simplemente lo pensábamos, somos un grupo de teatro, hagamos teatro y ya. Pero entonces al constituirnos nos damos cuenta que ya entran unos estatutos, una serie de reglas y cánones que se deben seguir y creo que vamos en el proceso encontrando como cuales son las dinámicas y eso, pues trabajamos como por áreas y cada uno trata de hacer... le apostamos mucho a la capacidad sí; usted, desde lo que usted puede hacer y lo que tiene como lo está haciendo y como lo da, tratando pues de asesorarnos y de buscar; pero sí creo que es un proceso en el que apenas estamos como encontrando las fórmulas.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en la mercadotecnia para sus productos? ¿Cómo lo describe?**

**E2:** Creo que ya se ha ganado cierto camino y cierta experiencia en el hecho de que como agrupación artística ya tenemos un buen bagaje de años, anteriormente éramos conocidos con otros nombres y siempre tratando de establecer como una estética, una forma de hacer, de decir, de contar. Ya ha sido evidente que hemos estado en muchos espacios en la ciudad y nos han ido reconociendo. Desde ahí creo que empezamos a ganar pues ya en ese sentido, ya saben quiénes somos al menos en el que hacer. Ya luego cuando emprendemos con este proceso o esta idea de decir hagamos un teatro en la casa

si, como lo decía ahora Alex apuntándole a la creación y formación de público, desde tener un espacio o un teatro en casa donde se están generando semanalmente espectáculos de artes escénicas y apuntándole mucho a lo local, y tratando de que la gente llegue apoye lo local, vea lo local, consuma mas arte, consuma mas cultura, tratamos de llegar al barrio, que la gente se impregne de esto, escenarios que son inhabitados, poblaciones que por distintas... no sé, que por muchos aspectos no tienen como el acceso al arte como lo tiene mucha gente, aquí hablamos de festivales de teatro por ejemplo y vamos a barrios donde eso nunca llega, donde la gente nunca va a tener \$15.000 para pagar una boleta para ir a ver una obra, o no le da por el horario, o simplemente no le interesa porque no tienen como la capacidad de que este sirve para algo o el entretenimiento de cualquier forma. Entonces desde ahí creo que son las líneas que se han abordado. Y lo otro es la difusión que se hace, en redes sociales, medios de comunicación, canales, emisoras.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en su aspecto organizativo? ¿Cómo lo describe?**

**E1:** Eso es algo que ahorita en este momento con el proceso que estamos viviendo aquí en la Universidad Nacional de acompañamiento desde el programa de Gestión Cultural empezamos a... o evidenciamos ciertas debilidades en ese sentido. Y fue ahí donde entonces empezamos como analizar, porque nosotros realmente veníamos funcionando como un grupo de amigos que no tenía la claridad en cuanto a una estructura pues funcional cierto, que nos permitiera pues de una manera en que pudiéramos trabajar cada uno pues enfocado en diferentes tareas. Y con ellos empezamos a hacer el trabajo, el proceso y bueno nosotros todavía no nos vemos como algo tan jerárquico, pues las jerarquías y todo el asunto, pero si definimos unos roles claros y le damos la potestad al que asume x o y rol para eso para que lo asuma. Entonces en ese sentido concebimos ya después de todo el ejercicio que se hizo con este acompañamiento de una estructura ya concreta que es básicamente la pirámide que está distribuida con el director que está arriba, después viene una junta directiva, después de la junta directiva viene la asamblea general, después de la asamblea general viene lo administrativo que tiene que ver con la parte presupuestal y todo este manejo económico, y de ahí sigue lo que tiene que ver con

comunicaciones, y después de eso ya viene la planta artística y todo lo demás que involucra hasta los tintos.

**E2:** Creo que pues agregar algo. Es que la pregunta como usted la formuló al principio cuando habló de los cuatro aspectos decía esto de las jerarquías como es el manejo, creo que si hay algo como para tocar y es el hecho de que reconocemos que somos una empresa artística, y al ser una empresa artística nos movilizamos mas por el sentido humano, entonces entendiendo primero la humanidad, ante todo somos personas. Nos dimos cuenta o nos hemos dado cuenta en estas asesorías es que la empresa, el modelo de empresa maneja unas jerarquías que son bastante fuertes, muy a lo laboral, entonces claro nosotros confrontarnos como si pero no, es que bueno nosotros no podemos perder esa parte humana que es lo que nos ha hecho permanecer en el tiempo todos estos años, somos una empresa artística y desde ahí entender primero eso, reconocerlo y ya mira como con la otra dinámica podemos entrar a jugar ahí.

### **¿Qué tipo de investigaciones realizan para el desarrollo de nuevos productos?**

**E1:** Pues digamos que nosotros en un principio, ahorita en el proceso que estamos todavía no estamos así como en un proceso de investigación, hemos tenido más bien trabajos enfocados hacia... tenemos un deseo de montar algo pero no como vamos a investigar sobre tal tema y vamos a hacer de eso una propuesta escénica cierto. En el momento no nos hemos metido como con este cuento de la investigación, es algo que está dentro de nuestro objeto como corporación pero en el momento es algo que... como la dinámica que hemos venido llevando no nos ha permitido de cierta manera cómo enfocarnos o meternos ahí en este campo de la investigación.

**E2:** Sin embargo ahorita de hecho estamos en un proceso con uno de los productos que es La Tropa de Payasos. Si bien no es una investigación porque creo que la investigación es demasiado extensa pues y profunda como para sistematizar y todo lo que conlleva la investigación realmente. Pero si estamos en un proceso de indagación muy distinto a lo que hemos venido haciendo siempre que es la creación, el hacer, el tema,



entonces esto y ya, no ahorita dijimos como, evidenciamos como ciertas inconformidades que teníamos con lo que se estaba haciendo con ese proceso La Tropa de Payasos, que además es algo que se ha trabajado con mucho tiempo y dijimos como no vamos a darle un vuelco a esto, vamos a meternos más de lleno a ver de dónde viene el payaso, donde nace, cual es su contexto histórico, las culturas, que hace un payaso aquí o allí; entonces no sé hasta qué punto sea una investigación más si estamos indagando fuertemente en eso tratando de darle todo un vuelco a ese lenguaje del payaso. Y en eso estamos en un proceso muy profundo y muy interesante.

### **¿De qué manera se involucra al cliente para el desarrollo de productos nuevos?**

**E2:** Creo que en este momento tenemos un repertorio de cinco obras, activas, en movimiento en este momento; y creo que cuatro de ellas involucran totalmente siempre están rompiendo esa cuarta pared de la que se habla en el teatro. Dos son en tono clown, es decir De Paso y La Tropa de Payasos del Viaje es clown, el clown todo el tiempo necesita del público y está ahí vivo todo el tiempo en escena, entonces siempre lo está involucrando para estar vivo todo el tiempo ahí. La Puerta que es un monólogo de Sanchis Sinisterra también siempre está rompiendo porque es un diálogo constante allá entre el espectador y el director, lo mismo el Cepillo de Dientes siempre está cruzando con el público, contándole al público, poniéndole la queja al público, utilizando pues al público. Ya hay otras más... si se maneja la cuarta pared y se distancia más ahí, pero sin embargo, pues creo que ha sido algo como muy reiterativo, otras obras que hemos tenido, que hemos trabajado y se han dejado pues de lado, siempre han sido como en eso de jugar siempre con ellos, siempre alimentarnos y la comunicación directa, siempre la comunicación directa. Se supone que en el teatro pues para que se dé el hecho teatral es que exista esa relación, así yo no le hable, así yo no lo mire, así esto, pero que lo haga sentir, que lo haga creer, que lo haga vibrar con lo que está sucediendo allá, ahí se empieza a dar esa comunicación, pero nosotros tratamos de llegar es allá y mas desde como lo que hemos tenido desde hace tiempo que ha sido el payaso, y pues el payaso no puede estar ahí sin el público.

**¿Cómo funcionan las redes de colaboración con otras empresas del sector?**

**E2:** Pues nosotros digamos en ese sentido si tenemos muchos amigos, digamos ahorita estamos con un proyecto que se llama Experimentarte que encierra todo lo que hacemos, ahí están todas las líneas que aplicamos, que trabajamos en este momento y hemos conseguido varios aliados, entre esos la Universidad de Caldas, la misma Universidad Nacional que nos apoya desde diferentes puntos de vista, desde diferentes miradas. Lo mismo digamos tenemos una alianza con la Fundación Visión y Gestión que siempre ha estado ahí hace años que venimos trabajando con ellos y siempre ha habido una relación muy fuerte ahí, tanto nosotros como ellos estamos siempre prestos al servicio o a la solicitud del otro. Digamos también venimos trabajando con todo el sector teatral digamos para lo que es la circulación de espectáculos en nuestra sala, ahí también se ha forjado una relación muy fuerte donde es muy fácil ya en este momento contar con el otro digamos para realizar espectáculos x, aquí, allá. No se otras alianzas, pero en este sentido si hemos logrado concebir varias alianzas en este momento y unas relaciones muy fuertes con diferentes instituciones que nos han permitido desarrollar nuestro proyecto como del que hablo que encierra casi todas las líneas que tenemos nosotros, Experimentarte.

**¿Considera importante la visión estética sobre los productos que se desarrollan? ¿De qué manera influye este factor?**

**E2:** Creo que es fundamental encontrar el lenguaje, como hablaba ahora de la fórmula, la forma de decir, hacer, de que el otro ya entiende, ya me entiende, esto se vuelve en lenguaje no lingüístico, como nuevas formas de lenguaje. Si bien cuando una serie de personas, una comunidad o esto comienza a utilizar algún término, una forma de expresión o eso, se empieza a propagar y volverse algo así, creo que nosotros en ese sentido hemos ido encontrando nuestras fórmulas de decir, de hacer, de confrontar, de contar, y también es un proceso que se va dando pero ya hemos avanzado un poco en él; pues creo que ahorita hay mayor claridad en eso, como en la estética e involucra todas nuestras capacidades, la multidisciplinariedad desde las áreas artísticas y sociales,

entonces se va como estableciendo cada vez más la estética, y cada vez lo que se va contando.

**E1:** Sin embargo yo siento que al tener digamos el grupo como esa posibilidad de ser tan variado, nosotros en este momento digamos podemos decir que para ciertos, digamos nosotros trabajamos lo cómico, pero también estamos en una capacidad de trabajar lo dramático, lo trágico, bueno en fin, y digamos que nosotros en el aspecto cómico hemos encontrado ya como una forma ya... cierto tampoco tan hermética pero si unos elementos que nos permiten ya como reconocernos dentro de lo que hacemos. Pero también nos vamos a otro campo, digamos lo que sucedió con esta obra, la última que estrenamos que es Traición, que es otra cosa totalmente diferente, pero es por lo mismo, siento yo que hay una apertura de no quedarse como algunos grupos que ya establecieron, concibieron su estética y ya no pasan de ahí, y van y hacen otra cosa diferente y ya todo el mundo, que pasó con estos locos. Nosotros tenemos como esa flexibilidad si, podemos movernos aquí, allá, y permitirnos sencillamente como expresar desde diferentes formas todo lo que está internamente en cada uno porque de ahí es donde nace cada propuesta. Entonces si siento que ahí hay un, como es que le dicen a esto, bueno como una pequeña ganancia, el plus eso era lo que iba a decir.

### **¿Qué papel juega la crítica especializada en el éxito de sus productos?**

**E1:** Pues digamos que aquí en la ciudad la crítica especializada pues, como que yo pensaría realmente todavía como que no existe cierto, pero digamos que nosotros a nivel interno y con los compañeros con los que nos movemos porque pues tenemos amistades, escénicos, bueno en fin, sean profesionales o sean empíricos que se volvieron profesionales también. Existe un diálogo permanente con algunos personajes acerca de los trabajos y todo el asunto y pues de cierta manera uno asume digamos o recibe las críticas, las analiza también cierto, porque es necesario, nosotros si pensamos que... de hecho si tenemos dentro de los espectáculos que hacemos siempre al final se hace un foro; se hace un foro y la gente entonces comparte su opinión, su punto de vista, algunos van y lanzan su crítica y uno está escuchando cierto, siempre abierto a escuchar y a

asumir si sí es o no es, porque tampoco puede uno escuchar cualquier cosa y dejar que eso lo afecte. Pero si ser muy consciente y muy objetivo de todo lo que está recibiendo, me parece que es necesario y que es vital como esa retroalimentación con el público, porque el público es el que también está viviendo y el que... uno a través del público es que si en si la cosa funciona o no.

**¿Cómo describe a su cliente?**

**E2:** Yo creo que apunta más a lo diverso, a la diversidad. Se puede llegar ya a... o lo hemos experimentado, intergeneracional también, puede estar el niño como puede estar el anciano todo el tiempo pasando por el foro.

**E1:** Algunas, algunas, nosotros digamos tratamos de trabajar todos los públicos cierto, sin embargo hay obras que son específicamente para un tipo de público, pero si tratamos como de que nuestros trabajos... tenemos unos trabajos que son general y es para todo tipo de persona que lo quiera ver. Pero hay otros que si ya tienen como su perfil, su público específico, entonces en ese sentido si como que la diversidad si... así trabajemos obras específicas para algunos públicos pero siempre estamos pensando como en público en general.

**Cuestionario 4**  
**DATOS DE CONTACTO****Empresa:** CGMakers**Sector Productivo:** Diseño y Publicidad**Persona que Responde:** Nelson Mauricio García Arias**Cargo:** Gerente**¿Puede relatar brevemente a que se dedica su organización?**

CGMakers es compio de Graphic Makers, es como creadores de gráficos por computador. La empresa nació hace diez años y está enfocado a todo lo que es contenidos digitales para dos industrias: entretenimiento y publicidad. Entonces la parte de entretenimiento es mas crear series animadas o digamos historias originales y llevarlas a diferentes soportes, bien sea videojuegos, televisión o internet y cine. Ya en esa área logramos trabajar una coproducción internacional con Corea y Estados Unidos, acá hicimos una película animada con estos estudios, en el que trabajaron alrededor de 60 personas acá, 90 en Corea y 60 en Estados Unidos, en un primer proyecto como grande digamos que es un proyecto bandera en Colombia. La otra área de publicidad aquí se ha conocido mas como emotion, en esa área digamos que prestamos servicios al cliente directamente para desarrollar videos corporativos, sitios web; en general en esa área estamos más enfocados en mostrar, digamos en comunicar la grandeza de nuestros clientes por medio de productos gráficos, animados y de diseño de alta calidad. Por lo regular nuestros clientes tienen productos o ideas que son digamos de un impacto muy fuerte pero no saben cómo mostrárselo a la gente, entonces muchas veces digamos que tienen un taller pequeño o una fábrica pequeña pero digamos que la idea es de gran impacto, entonces como esa idea se debe adherir al impacto que tiene generado. O hay veces que el cliente es muy grande y lucen como si fueran de una fábrica pequeña, entonces como lograr como ese match entre lo que la gente ve y ellos quieren mostrar también cierto, y lo que ellos son. Esas son como las dos áreas que nosotros trabajamos ahorita.

**¿Puede describir brevemente el proceso de creación de nuevos productos o servicios?**

Bueno el proceso creativo. Primero que todo pues sucede en todos lados. Por lo regular siempre nos concentrábamos mas en el área de diseño de la empresa pero yo creo que hoy está en todos lados porque cada una de las áreas tiene que estar todo el tiempo pensando, entonces por ejemplo nosotros le trabajamos muy fuertemente al tema de la estructuración de la empresa, de encontrar esa digamos la finalidad o esa visión de adaptarnos al movimiento del mercado ahora que es muy rápido, entonces tenemos que estar creando todo el tiempo, entonces para eso utilizamos herramientas como el modelo CANVAS, encontrando la curva de valor que es el modelo planteado por el Océano Azul. Entonces en esa parte nos toca ser muy creativos, el modelo de negocios cambia todo el tiempo, entonces ya hay muchas veces que el modelo de negocios nos dura un año o dos, y al año dos ya tiene que estar cambiando. Digamos en ese sentido en el tema de mercadeo, hoy el mercadeo se hace mas online, entonces cambia el tema de que ya no es tanto ir donde el cliente a visitarlo y ya; es también como le llevo a una cantidad de clientes por internet, de acuerdo al modelo de negocios cambia la manera en como comercializo y como me promociono. En gestión de proyectos por ejemplo tenemos que estar revisando que modelos son más ágiles para movernos, entonces tenemos que diseñar muchas veces maneras de desarrollar las cosas, muchas veces las herramientas que necesitamos para poder llegar a gestionar nuestros procesos son muy costosas, entonces nos toca diseñar algunas estrategias para cómo gestionar nuestros procesos sin necesidad de entrar en sobre costos o cosas de ese estilo. Y ya en la parte digamos de talento humano mantenemos también creando como estrategias para que todo el mundo mantenga alineado, esté tranquilo, esté contento, como que estar muy concentrados en ellos. Ahorita estamos trabajando un proceso de gamificación por ejemplo, entonces nosotros... las personas acá leen un libro, o toman agua, o hacen ejercicio y ganan puntos por eso, y por esos puntos pueden redimir cosas que sean de calidad de vida, entonces ir al cine, un almuerzo o una comida con la novia o cosas así. Entonces digamos que todas esas áreas son así, cuando vamos a un proceso creativo ya de un proyecto ahí ya utilizamos metodologías, por ejemplo nosotros utilizamos Design Thinking que es un

estándar que hay hoy en día de cómo entender, generar ideas y luego ir filtrando para llegar y eliminar un poco la... como son proyectos creativos digamos que al principio es muy difusa la idea entonces se genera mucha incertidumbre y todas esas metodologías nos permiten ir disminuyendo la incertidumbre para en cierto punto ir teniendo la misma idea del cliente, del que produce, de nuestros proveedores, de nosotros; la misma idea en la cabeza todos, y podamos generar el producto y desarrollarlo, y digamos que sea el proceso y el producto predecibles por decirlo así.

### **¿Cómo se entiende la innovación en su empresa?**

El término de innovación es un poquito difuso, es difuso en términos de enfoques que tienen diferentes autores y digamos que por lo regular por ejemplo nosotros casi todo lo que hacemos suele ser por lo general innovador en términos generales cierto. Entonces por ejemplo ahorita estamos mirando cómo se comportan los clientes para nosotros encontrar una necesidad o un problema y se genere una solución. Definitivamente esa novedad que tenga esa solución pues es un tema innovador. Ahora bien si el tema de innovación es inventarse algo totalmente nuevo pues estamos haciendo software en algunas cosas, plataformas que van en ese sentido. Pero para mí la innovación más importante que creo en la empresa es pensar en la empresa misma, en la estructura misma, entonces como nos actualizamos nosotros internamente para digamos ser innovadores en ese sentido.

### **¿Existe alguna política interna enfocada a la innovación? ¿Cuál es?**

No tenemos hoy un proceso, digamos como si lo tenemos en gestión de proyectos, lo estamos generando en diferentes áreas, pero no tenemos hoy un proceso que diga que cual es la política, cual es el alcance, como vamos a medir esa innovación, no lo tenemos tanto así. Ahorita estamos enfocándonos digamos en unos indicadores financieros y de otro estilo y no tenemos un indicador que diga puntualmente que tan innovadores somos, o sea no está como el proceso de ser descrito cual es el proceso de innovación de la empresa.

### **¿Cómo describe el proceso mediante el cual innovan en sus productos?**

Por ejemplo, nosotros una de las cosas que tenemos es, como empresa creativa, es muy raro ver una empresa creativa que tiene por ejemplo procesos de calidad; nosotros tenemos una certificación IT Mark, entonces digamos que eso nos ayuda a trabajarle muy fuerte, a concentrarse en la gestión del proyecto, mientras se realiza, entendiendo como esos proyectos que son personalizados, entonces como cojo yo ese proyecto y lo vuelvo entonces y genero todo un proceso de gestión de proyectos basado en el PMI; entonces tienen iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. En ejecución nosotros hemos introducido digamos también una parte de una estructura muy detallada, entonces ahí hay un pay blain de producción de cada desarrollo. Detrás de ese pay blain hay etapas que son creativas, y dentro de cada etapa está el Design Thinking; entonces son como metodologías que ya están insertas y que digamos que nos dan consistencia en la manera como siempre hacemos los proyectos, como lo que un cliente puede esperar de nosotros en un proceso. Ahora bien, viéndolo ya en casos de los servicios y los productos, como le decía ahorita hemos cambiado mucho en modelos de negocios porque después de ocho años más o menos nos dimos cuenta, no ocho años no, como nueve años, nos dimos cuentas que en unos productos que estábamos haciendo ya había mucha gente que lo hacía, es más nosotros tenemos una escuela que le enseñamos animación a la gente, o sea que nosotros básicamente construimos nuestra propia competencia, cuando no pues que sean otras escuelas que también lo hacen o gente que lo hace de otra manera. Ahí nos encontramos por ejemplo que no estábamos siendo diferenciadores en lo que hacíamos. Teníamos muy buena calidad en el producto, pero ya hoy hay mucha gente que tiene buena calidad en el producto. Entonces que el cliente pudiera tomar unas decisiones y contratarnos a nosotros o a ellos, entonces nos tocó coger cada uno de los productos de la empresa y reinventárnolo, y esa reinversión se iba a un punto en el que por ejemplo yo digo que yo hago videos animados, entonces digo no el modelo ahorita no es prestar servicios personalizados al cliente sino más bien crear una plataforma que genere servicios automáticamente. Encontramos por ejemplo un desarrollo que es hacer un portal de distribución de animación cierto, y ese es para apoyar a las empresas indie. Pero cuando llego y reviso el tema y hago un análisis mínimo con un CANVAS, todo el



modelo cambia. Entonces el hecho de introducir ese cambio en la manera como queremos hacer las cosas ahorita, ya mis clientes no son los empresarios, ellos son en este caso mis usuarios o mis aliados; mis clientes se vuelven los canales de televisión grandes o pequeños, por lo cual yo dejo de ser un productor de animación y me vuelvo un distribuidor, por lo cual toda la infraestructura de la empresa debería cambiar. Así nos pasó con cada producto y cada producto nos lleva a un cambio en ese nivel.

**¿Considera que en su empresa se presentan innovaciones en los procesos operativos? ¿Cómo lo describe?**

Nosotros tenemos que, una cosa que nos ha servido mucho últimamente es que hemos estado leyendo mucho. Digamos que, le comentaba yo a los muchachos que por ejemplo en Matrix la película hay una parte en la que ellos dicen necesito saber tal cosa cierto, manejar un helicóptero, entonces el operador de ellos hace un movimiento en el teclado, ellos medio cierran los ojos y listo ya se manejar helicóptero o ya se kung fu. Nos dábamos cuenta que de alguna manera los libros son exactamente eso cierto, yo puedo coger y leerme un libro un día y aprender una cantidad de técnicas o de cosas que están en los libros, que generalmente no están ahí afuera, no es tan fácil decir vea es que la manera de tener una empresa es esta o estos son los pasos, no es así de sencillo, pero en los libros si está. Entonces por ejemplo una cosa que encontrábamos, por ejemplo Toyota el modelo de ellos, el Lean Manufacturing por ejemplo hoy en día con el otro modelo que es el Lean Start Up, es como un mix, básicamente lo que trae es como los procesos de Toyota a las empresas de servicios y también como una manera de no solo haya desperdicio de dinero o de tiempo o lo que sea en los procesos si no en la creación de la empresa misma. Ese tipo de información nos ha permitido empezar a pensar en cómo manejar mucha tecnología pero también muchas cosas sacarlas a la luz, como que estén pegadas en la pared, que la gente participe de manera física en eso. Y eso ha sido bien interesante porque hoy en día digamos que la empresa está muy enfocada en eso, en sacar los problemas de donde estén escondidos y darles solución, en ser más... en llamar a las cosas por su nombre, en ser más autocríticos cierto. Entonces es una cosa que a mí me parece radicalmente... pues que es muy importante para las empresas de hoy en día a

nivel de innovar, de crear y todo ese tipo de cosas el que la lectura se manifiesta como en épocas, casi que vienen siendo cosas parecida a la moda cierto, hoy es la innovación antes fue la productividad antes fue cierto, entonces han sido como etapas del empresarismo y como eso nos afecta y como eso le da una vuelta al mundo y nos pone a movernos diferente cierto. Entonces para mí esa parte ha sido radical, y de los libros más importantes yo creo que me he leído ha sido el de Toyota el del Lean Manufacturing y el del Mito del Emprendedor por ejemplo. Son libros que explican cómo crear una empresa en un proceso organizado cierto, y digamos que tienen enfoques de la innovación diferentes, o sea básicamente ellos llevan a la innovación a la empresa misma que al producto como tal y a lo novedoso que pueda ser un producto. Es más de hecho en uno de los libros plantean que el simple hecho de yo tener un lapicero que se me pierde cada ocho días y yo le ponga a eso un nylon que lo pegue de la mesa es innovación, porque esa vaina me está permitiendo a mi evitar costos de la empresa. Y ese es un ejemplo mínimo pero cuantos más se dan que son de un impacto mayor y que me hacen perder tiempo, me hacen perder plata, de todo; y yo todo el tiempo estoy pensando es en como llevo algo nuevo afuera si no he sido ni siquiera capaz de organizar mi casa, y que mi casa sea digamos operativa.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en la mercadotecnia para sus productos? ¿Cómo lo describe?**

Bueno, nosotros por lo regular hemos sido en cierto sentido muy... la típica de las empresas de software y diseño creo que ha sido más un tema general hasta el momento y es que se suele ser muy pasivos, es decir nosotros no vendemos si no que nos compran cierto. El cliente nos llama por recomendaciones, un voz a voz, llegan y los atendemos y terminamos haciendo desarrollos, pero digamos que últimamente hemos encontrado los riesgos de ese tipo de estrategias, y más cuando no es una estrategia proactiva digámoslo así, no es una estrategia que nosotros eligiéramos proactivamente, que vamos a esperar a los clientes, si no que resulta del tema. Hemos empezado a hacer varias cosas, nosotros trabajamos, uno es en el tema de convocatoria con el gobierno, buscamos proyectos con el gobierno, o sea nosotros pensamos en soluciones para la sociedad y buscamos aplicarlas con el gobierno que es una de las alternativas. La otra es estamos empezando

un ejercicio de productos muy enfocados entonces por ejemplo, las ventas como tal las estamos enfocando en productos específicos que van a ser be to be directamente a empresas, pero todo el resto de proyectos los estamos volcando online o sea que están volviendo que sean servicios en internet. Ahí digamos el mercadeo se vuelve de otro nivel, el sitio web se va a volver una herramienta de venta para todos esos servicios que salimos a vender pero también vamos a tener unas estrategias que van a ser relacionadas con los productos online. Y ahí el tema digamos que es bueno porque ya uno cuando dice es que yo vendo online, se despierta uno a hacer todo tipo de estrategias que hay online. Entonces a hacer todo el tema de SEO y SEM, todo el tema de Growth Hacking, hacer como todas las estrategias que hay detrás de Youtube, de crear un blog, de crear un tema de conocimiento y de contenido detrás de eso para poder dar la comercialización en línea, entonces estamos haciendo un mix de todo, empezando a ajustar, digamos que a enfocar cada área con unos esfuerzos diferentes y luego capitalizarlos en los otros servicios. Entonces ahorita vamos a empezar a trabajar un tema fuerte por internet.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en su aspecto organizativo? ¿Cómo lo describe?**

Bueno digamos que ahorita nos devolvimos un poquito más a lo básico. Nosotros hicimos un estudio de cómo debe ser una empresa, cuales son los componentes básicos de una empresa, y de eso salieron nueve componentes. Esos nueve componentes los reunimos dentro de cuatro, entonces cuatro son los estándar que son la parte financiera, la parte de producción, talento humano y mercadeo. Anteriormente aunque estaban planteadas no las vivíamos. Ahorita estamos haciendo eso con el fin de que cada proyecto que entre atraviere esas áreas, pero aparte de esas áreas hay otra parte que es la Gerencia Estratégica. Entonces la gerencia estratégica se encarga es de ver pa donde vamos y si por donde vamos, vamos bien cierto. Y digamos que se ve más auditor de la parte financiera y digamos de proyecciones, pero en la parte financiera está la parte de lo que es contable, administrativa, y jurídica y legal. En la parte de producción está lo que es gerencia de proyectos y todo el equipo de producción, allí están los servicios. En la parte de talento humano está la parte de calidad y el tema ya es de seguimiento del equipo, y de mejorar

el equipo, de formación. Y está la parte de mercadeo y ventas, que ahí hay una parte que es como nos mostramos, como nos comunicamos hacia afuera y como vendemos, digamos que los indicadores. Y en la parte estratégica está la parte de comunicación interna.

### **¿Qué tipo de investigaciones realizan para el desarrollo de nuevos productos?**

Bueno por lo regular somos más bien vigilantes de lo que sucede en internet, y digamos que se hacen unas consultas. Ahorita digamos que tenemos un esquema que es de proyectos de inversión, entonces tiene un comité de esas cuatro áreas y en ese comité presentamos los proyectos de inversión. Entonces hay un análisis financiero básico, ahorita no vamos tan a profundidad si no tener un benchmarking de algunas empresas que lo hayan hecho de una idea que encontramos, las ideas por lo regular suelen ser es... tenemos una necesidad y decimos esto sería bueno que se construyera, busquemos. Buscamos en internet, hay diez mil que lo hacen o ninguna que lo hace por ejemplo, entonces encontramos alguien que hace algo parecido y decimos, este que hace algo parecido como fue la historia de él. Entonces encontramos un poco de los pasos de la creación, de cómo lo cobran, como lo hacen, de cómo distribuyen y todo. Con esa información básica digamos que podemos filtrar y poder decir listo arranquemos con éste. Pero cuando arrancamos el producto hay un tema un poquito más profundo, uno es que nosotros trabajamos el tema de Lean Startup, entonces nosotros hacemos digamos como unos pasos en los que validamos los supuestos que tenemos, entonces nosotros decimos, no es que vamos a vender mucho, y vamos a vender mucho porque la gente va a descargar mucho una aplicación que vamos a hacer, entonces buscamos un mínimo de producto viable que nos permita validar que efectivamente eso es así, muchas veces puede ser hacer un pedazo de la aplicación, hay veces puede ser hacer una encuesta, hay veces puede ser un video y un landing page, o sea varía de acuerdo al proyecto y de acuerdo a lo que queremos validar, porque la idea es que por lo regular un proyecto puede valer, yo no sé porque pero en un estándar cien millones de pesos vale cualquier proyecto que uno quiera lanzar, entonces como hago yo para gastarme un millón primero, luego otro, y luego dos, pero voy haciendo inversiones dosificadas para ir encontrando como el

norte de la herramienta y dejar de suponer tanto cierto, o suponer y validar simplemente. Eso hacemos con ese tipo de productos cuando son productos nuestros que vamos a sacar al mercado. Cuando son productos, por ejemplo el tema de contenidos digitales interactivos más que todo para educación, ya hemos hecho varios contenidos así, en ese caso hay un proceso de conceptualización, en ese proceso se hace un benchmarking amplio del tema, se llaman pedagogos, los pedagogos construyen la información, se hace un ejercicio ya multidisciplinar, entonces hoy en día si somos muy cuidadosos con eso en el tema de los servicios.

### **¿De qué manera se involucra al cliente para el desarrollo de productos nuevos?**

Por ejemplo, pero eso es un tema muy nuevo en la empresa, antes era un tema de oferta y ya cierto, saque y esperemos a ver. Ahora con el tema del Lean Startup ya es directamente al cliente, digamos que no es tanto un tema de estudio de mercados, se hace un análisis de lo que hay afuera pero no es lo que nos da definitivamente la información, la idea es como le sacamos esa información al cliente, entonces yo no voy a decirle al cliente vea yo tengo esta solución ¿le gusta? Si no que yo voy y le pregunto sobre cosas que yo quiero solucionar a ver si realmente las necesita. En el caso por ejemplo de los contenidos digitales el ejercicio que se ha hecho en ciertas etapas es hacer pruebas con digamos en ese caso niños, entonces probar con los niños si los contenidos les gustan, si los entretienen, si los ejecutan y ver que pasa ahí. En un caso de un videojuego que hicimos ahorita con la alcaldía digamos que hicimos pruebas tanto acá como con los niños a ver que, si esa vaina si es divertida porque para uno puede ser muy divertido pero para ellos que, entonces probamos si efectivamente el tema era divertido o en donde podíamos ajustar. Ahí no hemos llegado a un nivel técnico tan preciso, pero ya ha una información que recogemos inicial.

### **¿Considera importante la visión estética sobre los productos que se desarrollan?**

#### **¿De qué manera influye este factor?**

Pues a ver, nosotros en términos de estética de los proyectos, hablándolo como estética desde la parte más visual, pues porque estética es más experiencia, pero digamos

desde la parte visual... de esa experiencia visual nosotros trabajamos muy fuerte en eso, pero porque es nuestro fuerte, acá más o menos seis personas son diseñadores visuales, hay un artista plástico, que todos son como muy desde el arte. Pero yo he evidenciado que no, o sea no necesariamente es eso lo único que aporta valor, yo creo que hay un valor detrás que es el contenido, entonces yo conozco muchos empresarios que tienen logos que no se ven muy bien, no tienen nada de branding, o sus productos no son de buena calidad, pero la experiencia que le vende al cliente es buena. Entonces yo he encontrado gente con la que yo... digamos aquí se hacen muy buenos videos hoy en día y puede estar uno orgulloso de la calidad de los videos, pero encuentra uno personas que pueden vender igual o más sin esa calidad. Entonces es mas como cual es la experiencia que hay detrás de lo que le venden al cliente en ese sentido. Hoy en día nosotros creemos bastante en como los productos que son relacionados con la estética son importantes pero no lo son todo, o sea generalmente las microempresas no tienen acceso a esa parte estética, es decir la estética es costosa, entonces cuando yo digo quiero tener mi logo único pues me va a valer un millón, dos millones de pesos para que sea un buen logo. Si soy microempresa que tan fácil es cierto, hablo más de microempresa como más de un Startup, nueva empresa, conozco gente que lleva más de veinte años con la empresa y ganan muy bien, pero tener el sitio web, tener los productos de marketing y todo eso es muy complejo, entonces nosotros por ejemplo estamos creando... una de la estrategias de nosotros es como llevar esa parte estética a los microempresarios y que les valga cincuenta mil pesos, que les valga cosas muy económicas pero que puedan acceder a todo y se puedan mostrar bien. Pero definitivamente su idea de negocio y como trabajan todo el modelo de negocio toda la empresa general va a ser lo que permita llevar ese producto digamos de manera consistente, porque tener éxitos tempranos a muchos les sucede, pero que siga sucediendo depende más de una experiencia del cliente con la empresa completa no con la parte bonita. Muchas empresas inicialmente son hasta feas porque son fábrica o algo así, pero que es lo que hacen ahí, entonces lo que hay detrás es más importante creo que yo que la misma estética, y yo soy diseñador que es lo gracioso.

**¿Qué papel juega la crítica especializada en el éxito de sus productos?**

Yo no he tenido la experiencia, pero si lo hace Google debe ser importante, pues de hecho los blogs especializados son digamos la estrategia más fuerte que tiene Google hoy en día, ellos sacan su producto y lo tiran al aire sin decir que es de ellos, pero ellos saben que todos los bloggers saben que es de ellos, entonces todos llegan y comentan y le dicen a todo el mundo, vea Google sacó esto a escondidas y Google lo que hace es recoger información, entonces definitivamente hará parte de nuestras estrategias, no hemos tenido es tanto la oportunidad como que alguien llegue y diga vea es que este producto de CGMakers, creo que todavía no tenemos el volumen para poder que nos hagan ese tipo de revisión, pero con varios productos que estamos sacando seguramente vamos a pasar por ahí y vamos a estar dispuestos como a ese nivel del potencial escarnio público en cosas o de felicitaciones y cosas en otras cierto, y poder escuchar, como he hablado con amigos generalmente cuando uno saca un producto en internet se generan dos bolitas, o dos bolas de nieve, una mala y una buena, el dice que uno le tiene que dar vueltas a la buena para que crezca la buena, entonces... pero definitivamente todo lo que haya afuera se trata ahorita es de cómo escuchar y digamos que las estrategias de nosotros van a ir apuntadas a eso, de cómo nos den feedback. No nos ha pasado con blogs especializados específicamente pero definitivamente en el futuro por ahí tiene que haber un feedback importante, porque ellos son líderes de opinión, si ellos dicen esto es bueno la gente va a eso, entonces también el tema tiene una importancia claro. Ese tema... todos los productos de Google son los lanzados por los bloggers especializados y entre más fuerte sea el blogger es mejor para Google.

### **¿Cómo describe a su cliente?**

Pues bueno, digamos que tenemos varios segmentos. El más importante que consideramos ahorita, digamos que hay dos enfoques, uno es que nos estamos enfocando mucho al microempresario, particularmente los productos de nosotros son muy costosos por el nivel de desarrollo que tienen. Entonces estamos encontrando modelos en los cuales aunque el desarrollo sea costoso podamos llevárselo a los microempresarios muy económico cierto. Si uno ve por ejemplo Google Drive vale dos dólares al mes y Google tiene que pagar una millonada al año, la cuestión es entonces como lo distribuye y como

lo hace, en ese caso no el precio, es más porque es un tema más de licenciamiento. Entonces hoy en día estamos generando nuevos modelos enfocándonos cien por ciento al microempresario, posiblemente hasta en la pequeña empresa, pero no ir haciendo lo que todo el mundo hace que es ir a la cabeza de los grandes pues, porque los grandes son más poquitos, más competidos y empezamos a notar que los microempresarios son un público desatendido, muchos dicen que los atienden, pero el microempresario nunca les compra porque dicen no es que esto está muy costos, yo tengo plata aquí para el internet, para el teléfono y para la gente con la que estoy trabajando, mis socios y a ver si me pago algo, para los que están empezando, entonces como nosotros ayudarle a esas empresas a eliminar la fricción. Entonces yo creo que para nosotros hoy en día los microempresarios son un foco importante. Por el área del entretenimiento estamos midiéndonosle a llevar productos a grupos de 6 a 9 y de 12 a 15, son como los dos targets de edades de niños a las que queremos llegar. Es complejo porque es llegar a escuchar cómo les fue, cada interacción ahí es costosa, entonces a veces es más difícil con una encuesta sacar una información, entonces nos toca hacer un minijuego para poder ver que el niño por ese lado le gusta y ese minijuego suele ser muy costoso, entonces es costosísimo pero es una apuesta que nos gusta y que sabemos hacer. Entonces creo que son esos dos, entretenimiento de 6 a 9, de 12 a 15 otro que queremos hacer, y ya en el resto estamos tendiendo más a microempresas.

## **Cuestionario 5**

### **DATOS DE CONTACTO**



**Empresa:** Marciano

**Sector Productivo:** Audiovisual

**Persona que Responde:** Andrés González

**Cargo:** Director de Sonido

**¿Puede relatar brevemente a que se dedica su organización?**

La empresa Marciano se dedica a la producción audiovisual desde tres líneas que es: sonido, o sea musicalización, foley, todo el trabajo pues sonoro de las producciones audiovisuales; video y animación. Esas son como las tres líneas base de Marciano, y hay un componente anexo ya que como que la escuela aquí de formación casi todos son egresados del programa de Diseño Visual salen pues con un componente gráfico que también aprovechamos para los productos audiovisuales, o sea que tengan un buen manejo gráfico. Eso es Marciano, o sea básicamente ofrecemos esos servicios en esas tres líneas, la de diseño también se ofrece. Y la visión que nosotros tenemos como ofertar servicios de calidad aquí en Manizales, con personal de Manizales, con una proyección nacional, internacional, en cuanto a los servicios cierto. Tratamos que los servicios sean fuertes en cuanto a los contenidos creativos, o sea no estamos tan enfocados ni en la maquila ni en... o sea en ocasiones ha tocado hacerlo, digamos el proceso que estamos haciendo de animación es muy técnico no es tanto creativo, pero lo que nosotros nos enfocamos más es eso, generar contenido con una parte creativa y conceptual fuerte. Eso es como en cuanto a los servicios. Ahorita estamos tratando de producir productos propios, que se inserten en un mercado, tratando pues como de apartarnos un poquito de la línea de los servicios y entablar productos, porque, porque vimos que los servicios tienen un mercado inmediato mucho más asequible, o sea mucho más fácil, mucho más rápido, pero también en el medio la competencia es muy grande, porque cualquier persona con una inversión más bien pequeña pueden ser competencia directa. Entonces los productos es algo que hemos tratado de empezar, porque si uno posiciona un producto pues la competencia tiene que ser otra persona dedicada a algún producto, y también hay una cuestión de fidelización de un producto por parte de los clientes más fácil que frente a un servicio.

**¿Puede describir brevemente el proceso de creación de nuevos productos o servicios?**

Pues el proceso creativo yo lo describo más desde el lado interdisciplinar cierto. Siempre se abordan los proyectos como desde las habilidades de cada uno. Aquí hay gente que le gusta escribir, que le gusta la parte de video, la parte de animación, la parte de sonido, y se trata pues como desde el principio del proyecto ver que aportes hace cada persona cierto. Aunque somos un equipo pequeño somos un equipo que logra manejar todos los aspectos del audiovisual, entonces los proyectos son abordados de manera integral, que aporta el del sonido, que aporta el de animación, que aporta el de video, y tratando digamos de que el proceso sea uno mismo, o sea no que bueno nosotros hacemos la animación, y hay otra empresa que hace sonido y resulta con otra cosa que de pronto no era la intención, entonces como tratar de abarcar eso así de manera interdisciplinar para lograr un producto integral. Por otro lado los derechos de propiedad en marciano no se han explorado mucho, es más una cuestión de mercado que cualquier otra cosa, porque, los clientes a los que tiene acceso Marciano porque es una empresa joven, y son empresas digamos medianas o pequeñas, que por lo general están más preocupadas por precios que por cualquier otra cosa. Entonces si digamos yo entro a negociar con un video con una institución le digo, bueno le vamos a hacer el video y solo los derechos de la música valen tanto, que le puede dar un valor más alto, las personas le van a decir bueno pero porque yo le estoy pagando es por el video, como así porque está cobrando música, de pronto no entiende que eso es un proceso que está implícito en una producción audiovisual. Entonces digamos los derechos de autor no se han explotado mucho por eso porque digamos esas empresas no buscan cuidarse en eso, entonces digamos uno pone una pista... casi, digamos eso es un plus de nosotros, o sea nosotros tratamos de que todo sea original buscando no tener problemas de ese tipo y reducir costos en eso. Si yo a un video le meto una obra de algún artista conocido pues pueden demandar a la empresa, entonces buscamos reducir costos con eso, no tener problemas de licenciamiento o de derechos de autor porque todo es nuestro y no hemos tenido la oportunidad de trabajar con empresas lo suficientemente grandes en donde yo pueda entrar a negociar con

derechos, digamos bueno si esto va para Youtube vale tanto, si va para televisión vale tanto, no hemos tenido la oportunidad de tener empresas que digamos pauten en televisión, que pauten en radio entonces ese tema de derechos no se ha abordado mucho.

### **¿Cómo se entiende la innovación en su empresa?**

Pues nosotros tratamos de innovar en diferentes aspectos. El primer aspecto es... o como nosotros lo vemos es ese componente de interdisciplinariedad, no estamos enfocados en solo una cosa si no que tratamos de ser un punto de encuentro de varias personas, que de hecho así nació la empresa, o sea la empresa nació en la unión de un músico, un animador y alguien de video para hacer un cortometraje. Entonces por un lado eso, como tratar de abarcar procesos de diferente índole no enfocarnos en una sola cosa que eso pasa mucho en las empresas, y no tratar de tercerizar todo si no como usar procesos integrales aquí mismo. Eso por un lado. Por otro lado, algo que nosotros hemos tratado de hacer es mantener un ambiente laboral como muy... pues que la gente se sienta muy cómoda. Siendo una empresa muy joven hemos decidido siempre tratar de brindar espacios cómodos, así eso nos represente unos gastos fijos altos, que en el sector, o al menos en Colombia que es lo que nosotros hemos logrado ver, o sea las empresas creativas son muy explotadoras, digamos de sus diseñadores, de su personal, nosotros tratamos de innovar, de pronto los proyectos no tienen tanta capacidad adquisitiva pero que la gente sienta que si no está trabajando por mucha plata está trabajando en un ambiente cómodo, donde le gusta trabajar, tratamos de mantener un lenguaje muy horizontal, o sea no tratar de cómo yo soy su jefe y usted es súbdito si no como aquí todos somos panas y tenemos unas responsabilidades. Entonces otro aspecto que no es muy común, creo yo, en las empresas creativas y es un punto de innovación que tenemos como misión, o sea queremos verlo así siempre en Marciano. Cuando nos hemos desligado de ese punto de vista replanteamos las cosas, o sea si estamos trabajando solo por la utilidad o por el beneficio de la empresa decimos como así nosotros queremos es crear un parche para nosotros. De hecho también fue un poco la creación de la empresa, o sea las industrias o la gente que se dedica a lo cultural o a lo creativo en Colombia a veces tiene un panorama laboral difícil y muchas veces su principal empleador es la

docencia, yo como músico, la gente como diseñadora, por un sueldo bien pues toca meterse de docente, porque es difícil la empresa a un diseñador gráfico por mas bueno que sea le paguen más de dos o tres millones de pesos, lo general son salarios de técnico, de un millón quinientos, un millón ochocientos, entonces por eso decidimos armar empresa, buscando que algún día no se cual, pues por ahora estamos llegando a unos puntos de equilibrio con salarios bajitos, también para nosotros los socios, es de... bueno crear una empresa buscando que personas que estén inmersas en este mercado tengan unas condiciones laborales chéveres, bacanas, bien pagas y de buen trato. Entonces eso es como en cuanto a innovación, nosotros aquí no estamos innovando mucho técnicamente o no tenemos procesos de investigación pero en ciertos aspectos administrativos si hemos visto pues que nosotros hemos ido avanzando. Vemos que desde nuestra inexperiencia, o sea Robin es el único que tienen una formación en administración, nosotros no, y es difícil muchos aspectos de administración enmarcarlos pues como a las industrias creativas, hemos tratado de ir generando cosas que mejoren, protocolos, ciertos grados de sistematización en los procesos. Sobre todo en eso creo que hemos innovado, o sea digamos tenemos unos protocolos claros en cuanto al manejo de clientes y en cuanto a los procesos de la cadena de productividad para llegar a un producto, entonces manejamos procesos de brief, de correcciones, de estados en las que entran otras áreas. Ese tipo de innovación es como lo que también nos ha permitido mejorar en muchos aspectos de la empresa porque si no también se nos vuelve un despelote y los procesos son más largos y menos rentables y al fin y al cabo pues queda más aburrido el cliente, y nosotros también gastamos más de la cuenta.

### **¿Existe alguna política interna enfocada a la innovación? ¿Cuál es?**

O sea nosotros no nos sentamos a pensar bueno vamos a innovar. No es como que haya un departamento investigativo o como destinado a eso, siempre lo hacemos mas como la necesidad que vemos siempre de estar mejorando procesos, mejorando cosas, o buscando la manera de que lo que hacemos pues sea más rentable o mejor hecho, entonces si no es que nosotros nos sentemos a decir vamos a innovar. Se ha dado en

procesos puntuales en los cuales vemos una problemática y buscamos la manera de solucionarlo.

**¿Cómo describe el proceso mediante el cual innovan en sus productos?**

Con los productos pues a la vez por la interdisciplinariedad que tenemos se busca de generar propuestas novedosas. Digamos nos gusta mucho por el tipo de personas que tenemos acá cambiar las maneras, por así decirlo, tradicionales de hacer las cosas. Entonces digamos nos gusta mucho mezclar video real con animación, esto no es un proceso que sea muy común, y para eso digamos que también hemos creado protocolos. Digamos que hemos visto que hay muchas técnicas que hemos han avanzado que nos permiten ir mucho más a la fija con este tipo de técnica, que incluso Juan Camilo el director de video dijo “yo algún día voy a hacer un libro de esto estoy seguro”, el manejo digamos de planos en video real para que sea óptimo para la animación, ese tipo de cosas. También digamos cuestiones como técnicas a la hora de abordar diferentes áreas, entonces Juan Camilo que es el director de video dice “no este montaje yo lo quiero hacer con base a la música”, entonces primero se pasa una propuesta musical original y el monta sobre eso o al revés cierto, y tratamos siempre como de buscar referentes de cosas que de pronto no son como implícitas si no que son cosas de otros aspectos o de otras temáticas, pues como de cosas que no tienen nada que ver con lo audiovisual tratamos de integrarlas de alguna manera. Digamos alguna vez yo traté de hacer una musicalización con base a la imagen cierto, que es un proceso que yo nunca he visto que haga alguien y es digamos había una foto, ponerla en una cuadrícula, de manera pues como salga por la formación de la foto en la cuadrícula se pone unos puntos y eso me da a mí las notas. Eso es un proceso que yo nunca lo he visto y que, pues que es un componente de innovación. No sé, tampoco he investigado que es una técnica que ya exista, o sea no tenemos un departamento de investigación sobre eso. Son técnicas que de pronto no son muy comunes y que tratamos de implementar en los productos

**¿Considera que en su empresa se presentan innovaciones en los procesos operativos? ¿Cómo lo describe?**

Ha sido más por necesidad, como creo yo que salen todas las cuestiones de innovación, siempre hay una necesidad latente que tiene que buscar una solución. Para eso simplemente ha sido muy desde una experiencia digamos diría yo de la práctica, en la cual tenemos como el hábito de sentarnos a charlar y a mirar que podemos mejorar. Entonces siempre digamos un problema es que los clientes no estaban muy seguros con lo que querían, entonces decidimos como técnica administrativa siempre trabajar bajo referentes, pedirle al cliente el referente, porque es muy difícil siempre... la típica ustedes son los creativos. Yo soy el creativo desde mi punto de vista pero tratar de llegar al imaginario suyo es muy difícil, entonces más bien deme un referente de algo que usted... yo quiero algo parecido eso simplifica mucho los procesos. Entonces digamos que es un aspecto claro que decidimos tenerlo siempre presente, no como algo espontáneo si no como una constante, siempre pedir referente. Y digamos decirle al cliente, si él no tiene referentes que se atenga a ciertas demoras, prórrogas y pagos pues como adicionales, pero eso nace de eso, de procesos en los que decimos bueno hay este problema, que podemos hacer, nos sentamos a reflexionar, o sea hay un referente y eso solucionado, no tener que pasar diez propuestas, diez sesiones de correcciones para ir como más o menos enrutando, no, un referente es claro y se hace algo similar.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en la mercadotecnia para sus productos? ¿Cómo lo describe?**

Bueno lo que nosotros hemos visto, pues hay dos líneas. Una que todavía no hemos implementado porque todavía no hemos tenido productos, con los productos hay que hacer un proceso de publicidad y mercadeo mucho más masivo porque los productos se rigen bajo el consumo masivo de ellos. Eso todavía no lo tenemos abordado porque no tenemos un producto que hayamos lanzado, hay productos que estamos trabajando y ya tenemos como unos sistemas de gestión de redes, de publicidad y eso, pero bueno. Por el lado de los servicios nos hemos dado cuenta que lo más importante es el mercadeo directo, casi siempre los proyectos audiovisuales son proyectos extensos, pero no hay ningún proyecto que sea una mañana, que sea una tarde, siempre son mínimo una semana, mínimo dos, hasta un proceso mucho más largo, y eso responde a una inversión

alta. Entonces digamos el mercadeo por redes sociales o por medios de publicidad no lo vemos muy efectivo. Nos parece más efectivo el contacto directo, llamar, decir mire tenemos esto, cuando podemos generar una cita, mostrarle mi portafolio y va una personas de las que está encargada como del mercadeo, como tratar de convencer al empresario que tome el servicio. En muchas ocasiones como... o sea al medio creativo todavía no se le da la importancia que es en Colombia, todavía se ve como una cosa secundaria, es más de ir y mostrarle porque es importante, o sea cuales son los beneficios. Entonces digamos nosotros hemos manejado... hemos sido juiciosos con el manejo de marca, tratamos presencia en redes sociales con una comunidad que nosotros creemos bastante juiciosa y grande pues porque aquí nosotros en Marciano nunca recibimos gente, o sea somos una oficina que a nadie le importa dónde está, entonces no tenemos un contacto masivo con el público, pero ahí songo sorongo ya vamos como en mil likes. Tenemos página web, hemos aparecido en varios medios, pero eso no nos ha significado como un ingreso real. Lo que sí ha significado un ingreso real es ese mercadeo persona a persona, tratamos de estar muy presentes en ruedas de negocios, en pues como reuniones de este tipo, hemos estado en la de ProColombia, en la de Manizales Ciudad Tic, en Circular, y eso sí nos ha parecido como de un beneficio mayor porque hay que entrar a explicar y a enamorar por así decirlo.

**¿Considera que en su organización se presentan innovaciones en su aspecto organizativo? ¿Cómo lo describe?**

Pues primero que todo, lo primero tratamos de buscar un personal como idóneo, siempre bien referenciado o de procesos que ya hayamos tenido. Eso nos permite como tener un nivel de confianza alto en la gente que está trabajando con nosotros. Gente que sea responsable, gente que de el nivel técnico de lo que se esté haciendo. Entonces ese es un paso muy importante, que haya ese nivel de confianza. Lo otro es tratar de motivar a la gente que está trabajando con nosotros por medio de lo que te dije yo anteriormente, un espacio agradable, que cada uno tenga lo necesario para trabajar, siendo una empresa muy joven hemos hecho inversiones muy grandes de este tipo, o sea aquí cada uno tiene su mesa, cada uno tiene su computador, no tiene que traer su computador personal de la

casa, que eso lo vemos como algo importante, es como generar esos espacios, que la gente se sienta cómoda, que nos permita trabajar por responsabilidades, o sea usted es responsable de esto, se vino un trabajo y la gente sabe cuál es su responsabilidad y la trata de cumplir sin tener que estar nosotros los supuestos jefes encima diciendo quiubo quiubo quiubo pa cuando pa cuando cuando. Incluso tratamos de generar dinámicas que le permita a esa persona que está trabajando con nosotros no sentirse pues como aprisionado, digamos manejamos horarios laxos, donde incluso gente nos ha dicho “parce hoy me voy a quedar aquí, me voy a trasnochar, pues yo no soy capaz de terminar yo me voy a amanecer” y nosotros “a bueno quédese, ponga la alarma cuando salga”. Diferente si yo le digo “tiene que llegar a las siete se tiene que ir a las doce si me hace el favor, vuelve a las dos se va a las seis, si tiene cosas personales a mi no me importa porque usted tiene que estar acá”. Entonces motivar eso, los procesos por responsabilidades pero más a nivel personal que por la presión digamos de un jefe.

### **¿Qué tipo de investigaciones realizan para el desarrollo de nuevos productos?**

Pues investigación así como método investigativo no. Siempre buscamos pues como... el trabajo de referentes nos parece muy importante. Siempre si se va a abordar cualquier proyecto se hace una búsqueda de los referentes a nivel mundial, mirar de eso que tan posible o que tanto podemos dar con el equipamiento y pues obviamente se trata de contextualizar con el producto, si es algo regional buscamos que la gráfica, que la música, el manejo del video sea pues con componentes locales, si se siente identificado el cliente con lo que se está haciendo, y eso también no lo permite el equipo interdisciplinar cierto, porque digamos bueno sale una cosa sobre el Paisaje Cultural Cafetero, el manejo gráfico está impecable, el video es impecable, y ponen un rock, entonces no tiene sentido, ahí ya se desvincula todo, entonces el que haya personas de diferentes áreas también nos permite contextualizar las cosas desde el conocimiento de cada área. No, pues no hay como un método investigativo así que digamos o sea es esto, siempre hay como esa búsqueda de referentes y de los conocimientos de cada área. Pero si no hay pues como una línea así investigativa, a bueno y la otra cosa ya me acordé. Por ahora sí, como somos una empresa joven y las empresas a las que hemos tenido acceso son empresas que se



fijan más en los costos que en cualquier otra cosa, esos procesos investigativos pues valen plata porque hay que designar personal calificado a investigar sobre esos temas pues tampoco podemos adentrarnos a investigar mucho porque tampoco tenemos el personal por falta de recursos, o sea digamos si contratara Coca Cola para hacer un video y nos pagara 200 millones de pesos podríamos hacer estudios demográficos, estudios de lo que le gusta a la gente, testeos digamos de las gráficas, la música, que le gusta a la gente, pero todo eso significa recursos.

### **¿De qué manera se involucra al cliente para el desarrollo de productos nuevos?**

Pues es que a ver, el consumidor como consumidor, la gente que consume nuestros productos generalmente son personas que tienen un cargo alto dentro de las organizaciones. Por ahora con los productos, que es a lo que pretendemos tener un acceso más masivo a públicos no, pues no hemos interactuado porque no lo hemos hecho, pero si es la intención, pensamos que hoy en día gracias a las redes sociales y a muchas cosas hay digamos un componente de interactividad alto cierto, y nos gustaría implementarlos en nuestros productos. Pues por ahora como son servicios que el que contrata es una persona, pues la interactividad es el diálogo, el diálogo que yo tengo con usted de que le gusta, que le gustaría, como lo ve, lo ve bonito, no le gusta, o sea esa es la interactividad por ahora, ya cuando sean unas cosas más masivas pues la interactividad tendrá que ser también más masiva, o sea, testeos en redes, que la gente simplifique el proceso de creación, que hayan... hemos pensado de pronto en cosas que los insumos como espontáneos de la gente se vean implicados en los productos, un ejemplo puede ser que digamos en la sonorización de alguna animación le pedimos a la gente que grabe un grito y lo metemos ahí. Entonces si queremos cuando podamos.

### **¿Cómo funcionan las redes de colaboración con otras empresas del sector?**

Ja esa es buena pregunta. Eso es una cosa muy importante y que hemos ido madurando nosotros a medida que ya llevamos más tiempo. En un principio uno se vuelve muy hermético cierto, el mercado es difícil más en una ciudad como Manizales donde los clientes son pocos. Entonces uno es como ave de rapiña detrás de los contratos,

no comparto nada porque existe el miedo a que me lo quiten, y como yo decía ahorita de que en los servicios la competencia es muy fácil y más en estos medios donde cualquiera con un computador más o menos es una competencia directa, y donde lo que rige son los precios o sea quien me lo da más barato, uno se vuelve muy hermético. Esto lo hemos ido madurando y nos hemos dado cuenta que ese mercado es muy difícil, o sea uno estar bajo presupuestos supremamente pequeños de empresas que de pronto no tienen la capacidad de pagar un poco más por los productos es muy desgastante. Entonces nosotros ahorita andamos en una tónica un poco diferente a la que estábamos de estos son nuestros clientes, de abrirnos a otras colectividades y tratar de unirnos para hacer cosas más grandes. Obviamente todavía existe como esa hermeticidad de que yo voy y le doy el teléfono de todos mis clientes así abiertamente a mis aliados, pero si aliarnos buscando proyectos más grandes, que sean menos desgastantes en la gestión y que sean mejores en la rentabilidad. Digamos nosotros ahorita estamos aliados con dos empresas de desarrollo de software que son Anglus y Webde, nosotros aparecemos por ahora como proveedores de sonido porque ellos digamos que la parte de imagen ya la tienen resuelta, y con otra productora que se llama 057 Films que estamos tratando de desarrollar un producto en conjunto. Obviamente la relación también es con personas con las que uno se sienta cómodo a nivel personal, porque todavía como ese sentido de alianza por lo económico todavía no nos da, o sea como le dará digamos a Unilever o una de esas cosas que compra, no se Unilever compra a P&G así se caigan mal, lo compro porque es rentable o me alío porque es rentable, y así lo que importa es la rentabilidad. En este punto todavía no estamos, o sea no es como asociémonos con estos que se va a disparar la rentabilidad, es más asociémonos a estos porque nos entendemos más a nivel personal, hay un buen trato, vemos que es gente de confiar, que no es que estén detrás de uno por quitarle los clientes, entonces es más que todo como eso.

**¿Considera importante la visión estética sobre los productos que se desarrollan? ¿De qué manera influye este factor?**

Pues todo, o sea uno lo que vende es imagen, y más como nosotros nos queremos posicionar como una empresa creativa con altos contenidos creativos la imagen es lo más

importante, lo estético. Nosotros no queremos o estamos tratando de alejarnos del mercado donde se compite por precio, porque ahí lo que prima es la rentabilidad cierto, para que le voy a meter animación si no me da, entonces para nosotros es muy importante.

### **¿Qué papel juega la crítica especializada en el éxito de sus productos?**

Por ahora como no hemos hecho productos propios no hay como una crítica directa sobre algún producto que hayamos hecho por parte de un público. La crítica que siempre recibimos es el día a día por parte de los clientes, o sea esto no me gusta, cámbiele esto, esto no era lo que yo pensaba, esa es la crítica especializada que el que paga pide lo que él quiere, si pues a uno le toca acomodar su creación a lo que el cliente pide. En ocasiones son un poco más específicas, sobre todo con gente que está en el medio y conoce más como comunicar sus inquietudes, digamos hemos hecho procesos de animación para empresas de animación donde ellos nos dicen “hey hay problemas en la línea, hey hay problemas de esto”, diferentes a procesos con personas ajenas al medio que dicen no me gusta, porque, no eso no se ve bonito, o sea el bonito es muy subjetivo y toca entrar a mirar técnicamente que es lo que no les gusta, puede ser el cambio de un color, puede ser el cambio de un instrumento. La crítica siempre es de tomarlo de la mejor manera, sea buena o sea mala, hay que agradecer los halagos y si hay críticas pues que ayuden a mirar un problema son bien recibidas, y críticas son muchas, crítica puede venir desde la persona más especializada que le puede decir a uno “la película estuvo brutal, el sonido estuvo completamente desatinado”, o críticas como que nosotros teníamos un producto que estaba bien, tenía buenas vistas, y de un momento a otro nadie lo volvió a ver, eso es una crítica digamos ya a un nivel más masivo.

### **¿Cómo describe a su cliente?**

Bueno por ahora, o sea al principio siempre... esto lo he dicho y es que uno entra a un mercado con un círculo vicioso cierto, o sea uno no tiene portafolio para vender y como no vende no genera portafolio, entonces al principio uno tiene que por decirlo así desafortunadamente regalar mucho el trabajo, para generar cierto portafolio que de

confianza, entonces al principio los clientes pues por unas cosas que valen mucho pues pagan unas platas muy pequeñas, pero bueno hay que aprovechar eso por ese lado, entonces han sido clientes pequeños, empresas... al principio eran muchas empresas emprendedoras o emprendimientos, que obviamente pues en su estado de emprendimiento no tienen muchos recursos. Pero eso nos permitió a nosotros generar un portafolio, generar una marca y generar credibilidad. Ya estamos llegando a un punto donde podemos exigir más en los precios y llegar a unas empresas medianas por ahora o sea las grandes todavía desconfían mucho de la producción local y siempre se van a las producciones en las capitales o en el extranjero, entonces ya estamos llegando a instituciones a nivel nacional, unas instituciones medianas que a la vez como clientes pues pagan más, y tienen más presupuesto y a la vez empiezan a exigir más, lo cual a nosotros nos exige volvernó mucho más serios en muchas cuestiones, pero yo creo que esa es como la dinámica normal, o sea en la medida en que crecen las cosas a uno también le toca empezar a crecer, mucho ligado al tema de los derechos o sea en este momento nosotros no hemos incurrido mucho en derechos porque pues tampoco la gente que nos ha pagado nos exige eso. A medida en que ya crezcan las cosas y las empresas tengan más responsabilidad también se tienen que blindar en muchas cosas y nosotros tenemos que ofrecer esos blindajes que a la vez se resume en presupuesto.